

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Měření spokojenosti zákazníků se službami České pošty, s.p.

Measuring customer satisfaction with services of Ceska Posta, s.p.

Student:

Hana Kurajská

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Hana Kurajská**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Měření spokojenosti zákazníků se službami České pošty, s.p.**
Measuring Customer Satisfaction with Services of Ceska Posta, s.p.
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska pro výzkum spokojenosti zákazníka
 3. Výzkum spokojenosti zákazníka
 4. Návrh změn a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.
NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2011. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
SUCHÁNEK, Petr. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. 132 s. ISBN 978-80-210-5688-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 20.11.2015
Datum odevzdání: 06.05.2016


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma **Měření spokojenosti zákazníků se službami České pošty, s.p.** včetně příloh vypracovala samostatně, přílohu č. 1 danou mi k dispozici jsem samostatně doplnila.

Ve Frýdku-Místku dne 20.4.2016



Hana Kurajská

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Haně Štverkové, Ph.D., MBA, vedoucí mé bakalářské práce, za cenné rady, připomínky a vstřícnost, které významně přispěly k vypracování této bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod	4
2	Teoretická východiska pro výzkum spokojenosti zákazníka	6
2.1	Pojetí kvality	6
2.2	Definice služeb	6
2.2.1	Kvalita služeb	8
2.3	Zákazník	8
2.4	Měření spokojenosti zákazníka	11
2.4.1	Metody průzkumu spokojenosti zákazníka	12
2.5	Metodika výzkumu	17
2.6	Shrnutí	26
3	Výzkum spokojenosti zákazníka	28
3.1	Charakteristika zkoumaného podniku	28
3.2	Přípravná fáze výzkumu	34
3.3	Realizace výzkumu	38
3.4	Interpretace výsledků výzkumu	39
4	Návrh změn a doporučení	53
4.1	Doporučení a návrhy	54
5	Závěr	60
	Seznam použité literatury	62
	Seznam zkratk	64
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	65
	Seznam příloh	66

1 Úvod

V roce 2013 nabyl účinnosti zákon o poštovních službách č. 221/2012 Sb., který umožnil dokončení liberalizace českého poštovního trhu. Liberalizace poštovního trhu znamenala zrušení zbývající části dosavadního monopolu České pošty, s.p., vztahujícího se na listovní zásilky do 50 g případně na cenu do 18 Kč a byly odstraněny i další právní a ekonomické bariéry bránící vstupu jiných podnikatelských subjektů na poštovní trh. Tímto vstoupila Česká pošta, s.p. do plně konkurenčního prostředí a zákazníci získali možnost vybrat si poskytovatele přepravních služeb.

Podstatou tržně orientované ekonomiky je zákazník. Úspěšnost firmy, jejíž hlavní činností je poskytování služeb, je přímo závislá na počtu zákazníků. Přeneseně lze říci, že firma bude úspěšná, pokud bude zvyšovat počet svých zákazníků. Množství zákazníků lze zvýšit získáním nových či opakováním nákupů stávajících zákazníků. Proto by mělo být cílem podniku dokonale znát své zákazníky, neustále zjišťovat jejich potřeby a očekávání. Podnik by měl přicházet neustále s něčím novým, měl by se odlišit, vytvořit si konkurenční výhodu a tím si zajistit věrnost zákazníků k jeho službám a zamezit tak jejich odchodu ke konkurenci. Mezi způsoby, jak zvyšovat počet zákazníků, patří zavedení managementu kvality a zjišťování spokojenosti zákazníků je jedním ze základních nástrojů pro měření kvality.

Téma „Měření spokojenosti zákazníků se službami České pošty, s.p.“ bylo zvoleno z důvodu vlastního zájmu autorky o tuto oblast. Cílem bakalářské práce je zjištění celkové spokojenosti zákazníků České pošty, s.p. se službami poskytovanými na pobočkách. Dílčím cílem je stanovit, co je pro zákazníky důležité při návštěvě pobočky České pošty, s.p. a kde jsou možnosti zvýšení jejich spokojenosti. Doporučení budou stanovena na základě výsledků získaných primárním výzkumem a metodami Okno zákazníka a ECSI - Evropského indexu spokojenosti zákazníka.

V první části bakalářské práce jsou zpracována teoretická východiska získaná z prostudované literatury zabývající se problematikou kvality služeb a spokojeností zákazníka. V úvodu druhé části práce je popsána charakteristika

podniku, na kterou navazuje část analytická, která se zabývá vyhodnocením dat získaných dotazníkovým šetřením. Závěrem této části jsou doporučení, která by měla zvýšit spokojenost zákazníků a pozitivně tak ovlivnit kvalitu služeb a konkurenceschopnost České pošty, s.p.

2 Teoretická východiska pro výzkum spokojenosti zákazníka

V této kapitole je vymezena metodologie pro měření spokojenosti zákazníků a provedení výzkumu. Informace zpracované v této části byly východiskem pro druhou, aplikační část práce.

2.1 Pojetí kvality

Existuje mnoho definicí pro kvalitu, např. způsobilost k užívání, shodu s požadavky, absenci odchylek ve výkonu, nulová chybovost atd. Za obecně uznávanou definici, která je akceptována většinou odborné veřejnosti, lze považovat definici na základě normy ČSN EN ISO 9000: "Kvalita (jakost) je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků."¹ V této normě je dále popsáno, že požadavkem je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně předpokládány nebo jsou závazné dle předpisů či zákonů. Kvalitou produktu je tedy nejen technická vyspělost produktu ve smyslu technologie výroby případně způsobu a úrovně poskytnutí služby, ale především schopnost splnit požadavky zákazníků.² „Vymezení se kvalitou by v ideálním případě mělo vytvářet loajalitu zákazníků, snížit citlivost odběratelů na změny cen a chránit podnikání od konkurenčních sil, které ve svém důsledku negativně působí na velikost ziskové marže.“³

2.2 Definice služeb

Služby lze definovat jako proces s nehmotným výstupem. Dodavatel služby realizací tohoto procesu uspokojuje nehmotné potřeby zákazníka.⁴

¹ ČSN EN ISO 9000. *Systém managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2006.

² SUCHÁNEK, Petr. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. 132 s. ISBN 978-80-210-5688-6.

³ SUCHÁNEK, Petr. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. s.15. ISBN 978-80-210-5688-6.

⁴ BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.

Služba je: „Jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví.“⁵

Znaky služeb:

- **nehmotnost**, v podstatě zákazník může posoudit kvalitu až po realizaci služby, proto si na základě známých indicií vytváří představu, jak by služba měla probíhat a tato se promítá do *očekávání* zákazníka.⁶ Tento znak služby je příčinou toho, že zákazník není schopen porovnat konkurující si služby a proto klade důraz zejména na doporučení známých a rodiny, případně použije k rozhodnutí cenu.⁷
- **Neoddělitelnost**, u většiny služeb je zákazník součástí služby samotné, často nelze od sebe oddělit dodavatele služby a zákazníka.⁸ Kupuje-li zákazník zboží, zajímá ho především účelnost výrobku a jeho kvalita. Pro zákazníka není rozhodující způsob výroby. To, že je zákazník jakousi součástí dodávané služby, zvyšuje vliv tohoto procesu na celkovou kvalitu služby. I drobná změna v průběhu poskytování služby ovlivní u zákazníka vnímání výsledného efektu.⁹
- **Vysoká variabilita kvality**, na kvalitu služby mají výrazný vliv zaměstnanci poskytovatele služby. Do kvality služby se mohou promítnout odborné znalosti zaměstnance, jeho charakterové vlastnosti, jeho momentální psychický stav, atmosféra na pracovišti a další okolnosti. Jedním z hlavních cílů manažera by proto mělo být snížení variability kvality.
- **Časová omezenost**, službu nelze uskladnit, vyrobit do zásoby. Nabídka služeb je tedy konstantní, zatímco poptávka je kolísavá, ovlivněná např. sezonností. V praxi pak může docházet k tomu, že se střídají časové úseky se 100% vytížením poskytovatele služby

⁵ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s.710. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁶ BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.

⁷ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

⁸ BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.

⁹ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

s úseky nevyužité kapacity. Tyto disproporce je možné řešit různými přístupy, např. rezervační systém, slevový systém.¹⁰

2.2.1 Kvalita služeb

Z charakteristik služby uvedených v bodě 2.2 je zřejmé, že je rozdíl mezi produktem a službou a tento rozdíl se promítá i do hodnocení kvality. Kvalita služeb je výrazně spojena s uspokojením zákazníka, které je výsledkem porovnání jeho očekávání a skutečně poskytnutého výkonu. Odborníci definují kvalitu služeb také jako základní faktor, který podnikům získává více zákazníků, který vytváří tzv. opravdové zákazníky. Takto jsou označováni zákazníci, kteří odebrali nějakou službu, došlo k uspokojení jejich potřeb, a proto se stali k poskytovateli služby loajálními a šíří kladné reference. Jiná definice říká, že kvalita služeb je vztah mezi tím, co si zákazníci přejí a tím, co vnímají, že skutečně obdrželi.¹¹

Z uvedeného lze tedy vyvodit, že služba je kvalitní v případě, že dojde ke splnění nebo překročení očekávání zákazníka. Vzhledem k tomu, že výsledek služby přímo ovlivňuje kdo, kdy a jak ji poskytuje, je možné rovněž konstatovat, že kvalita služby je závislá právě na lidském faktoru.¹²

2.3 Zákazník

Podle normy ČSN EN ISO 9000 je zákazník definován jako organizace nebo osoba, která přijímá produkt. Produktem může být výrobek, služba nebo informace apod. Zákazník je buď interní, což jsou zaměstnanci, nebo externí, což jsou například zprostředkovatelé, odběratelé a koncoví uživatelé.¹³ V podstatě je možné shrnout, že zákazníkem je každý, kdo odebírá nějaký výstup práce.

¹⁰ BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.

¹¹ SUCHÁNEK, Petr. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. 132 s. ISBN 978-80-210-5688-6.

¹² POZATKOVÁ, Blanka, Pavlína KLUMPAROVÁ a Renáta NEŠPORKOVÁ. *Poradenství pro podnikání*. Havířov: in-PRESS CZ, 2014. ISBN 978-80-905178-3-7.

¹³ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 710 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

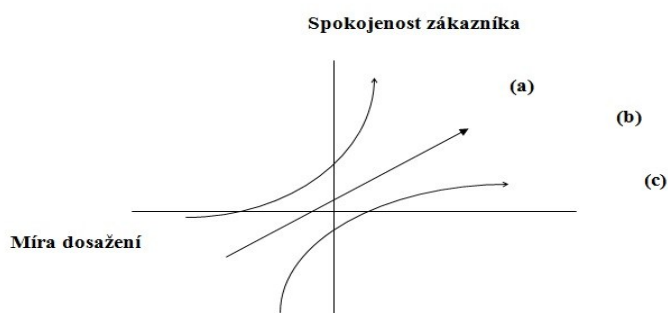
Kvalita vnímaná zákazníkem

Většinou platí, že podnik respektive vedení podniku nahlíží na kvalitu produktu či služby jinak než zákazník.¹⁴

Japonský expert Kano rozděluje potřeby zákazníka do třech základních skupin, jak znázorňuje obr. 2.1.

Kanovy charakteristiky:

- **nutné**, tj. implicitně očekávané. Tyto požadavky musí být bezpodmínečně splněné (obr. 2.1, graf a)). Pokud tyto potřeby nejsou splněny, zákazník je velmi nespokojen.
- **Lineární uspokojení** zákazníka, tzn. spokojenost zákazníka se přímo úměrně zvyšuje se zlepšováním dané charakteristiky (obr. 2.1, graf b)).
- **Potěšení zákazníka**, naplnění této charakteristiky je pro zákazníka příjemným překvapením (obr. 2.1, graf c)). Jestliže tuto potřebu nezajistíme, zákazník nebude nespokojen, protože její splnění neočekává. Naopak ale, pokud bude tato potřeba naplněna, spokojenost zákazníka výrazně stoupne.¹⁵



Obrázek 2-1 Kanův diagram¹⁶

¹⁴ BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.

¹⁵ BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.

¹⁶ *Měření spokojenosti zákazníka* [online]. [cit. 2016-03-22].

Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-Nhjm5TKDvMJ:files.b1ktb-vsp.webnode.cz/2000000501a0861a4f4/M%25C4%259A%25C5%2598EN%25C3%258D%2520SPOKOJENOSTI%2520Z%25C3%2581KAZN%25C3%258DK%25C5%25AE.doc+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

Kritéria, kterými zákazník obvykle hodnotí kvalitu služeb lze rozdělit do pěti skupin:

- **hmotné prvky**, toto kritérium zahrnuje technický stav a vzhled budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úprava písemností apod.
- **Spolehlivost**, zahrnuje například přesnost výkonu služby, dostupnost služby.
- **Schopnost reakce**, do této skupiny spadají schopnost a pohotovost reagovat na požadavky zákazníků, vstřícnost a snaha, adaptabilita a další.
- **Jistota**, to jsou schopnosti a znalosti, zdvořilost, kvalifikace, důvěryhodnost.
- **Empatie, pochopení**, do této skupiny patří mimo jiné pochopení vcítění se do potřeb a požadavků zákazníka, dobrá komunikace a snadný přístup ke službě.¹⁷

Zákazník tedy vnímá kvalitu produktu více přes pocity než technické parametry. Můžeme říci, že pokud budou jeho potřeby naplněny, bude daný produkt vnímat jako kvalitní.

„Významem kvality produktu jako klíčového aspektu trvale úspěšného podniku se zabýval také např. D. H. Maister. Podstatným zjištěním bylo, že finanční výkonnost, která je bezesporu nejsledovanější jak investory, tak věřiteli a ostatními zájmovými skupinami, závisí především na kvalitě produkce, ale i kvalitě klima v podniku a vztazích se zákazníky.“¹⁸

Normou ČSN EN ISO 9000:2006 je spokojenost zákazníka definována jako názor zákazníka na míru, jakou obchodní případ splnil jeho potřeby a očekávání.¹⁹ Evropská nadace pro management jakosti tuto definici ještě

¹⁷ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

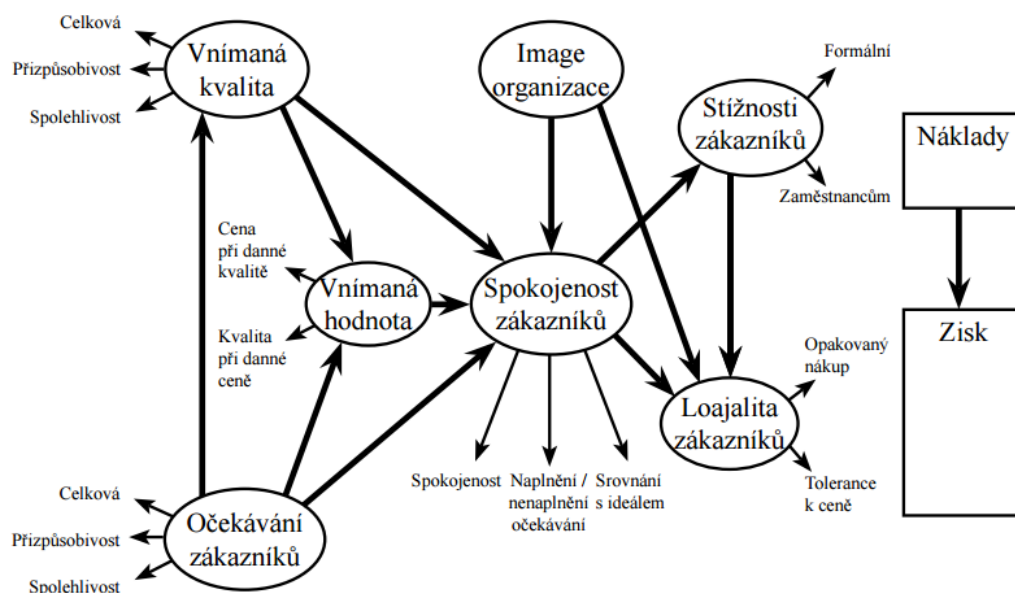
¹⁸ SUCHÁNEK, Petr. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. s.21. ISBN 978-80-210-5688-6.

¹⁹ BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.

zpřesňuje. Dle nadace jde o souhrn pocitů zákazníka, odvozený od rozdílů mezi jeho očekáváním a vnímanou realitou na trhu.²⁰

2.4 Měření spokojenosti zákazníka

Míra spokojenosti je předpokladem budoucí loajality zákazníka, která ovlivňuje realizaci opakovaného nákupu a šíření pozitivních referencí. Oba uvedené stavy významně ovlivňují ekonomickou výkonnost organizace.²¹ Obrázek 2-2 znázorňuje model spokojenosti zákazníka, který graficky zachycuje uvedené aspekty spokojenosti zákazníka.



Obrázek 2-2 Model spokojenosti zákazníka²²

²⁰ KOTZ, Samuel a Cynthia R LOVELACE. *Process capability indices in theory and practice*. New York: Arnold, 1998. 279 p. ISBN 0340691778.

²¹ NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

²² *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníka: Výstup z projektu podpory jakosti č. 4/12/2004* [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/soubory/publikace/123269107219122.pdf>

Svá očekávání zákazník porovnává se skutečností, která mu byla dodána.²³ Z uvedeného je tedy možno odvodit, že lze dojít ke třem výsledkům takového srovnání, které jsou zachyceny v tabulce 2-1.

	relace		Výsledek - kvalita vnímaná zákazníkem
Očekávání zákazníka	>	provedená služba	nespokojený zákazník
Očekávání zákazníka	=	provedená služba	spokojený zákazník
Očekávání zákazníka	<	provedená služba	spokojený a loajální zákazník

Tabulka 2-1 Varianty vnímání kvality služeb zákazníkem.²⁴

Měření spokojenosti zákazníka je možno provést mnoha způsoby. Lze uvést techniku **pozorování**, kterou porovnáváme, zda skutečné provedení služby odpovídá plánovanému procesu, pozorujeme chování a přístup zaměstnanců. Dále **mystery shopping**, kdy pověření lidé provádějí fiktivní nákup a své poznatky z průběhu nakupované služby zpracují pro poskytovatele v písemné zprávě. Také **zprávy od zaměstnanců**, jedná se o sběr nebo cílené zjišťování podnětů od zaměstnanců, které by vedly ke zlepšení služby. Spokojenost lze měřit rovněž pomocí **metody experimentálního testování**. Tato metoda spočívá v realizaci zkušebního provozu nových nebo zlepšených služeb přímo v praxi. Vhodný je i **průzkum**, kterým se zkoumá spokojenost, chování a požadavky zákazníků, případně srovnání s konkurencí.²⁵

2.4.1 Metody průzkumu spokojenosti zákazníka

Okno zákazníka

²³ VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.

²⁴ BRŇOVJÁKOVÁ, Martina. *Zlepšování kvality služeb zdravotnického zařízení*. Ostrava, 2012. Diplomová práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská

²⁵ BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.

Okno zákazníka je jednodušší metoda, která v podstatě zachycuje podprůměrné a nadprůměrné parametry zkoumané služby. Metoda používá bodovou stupnici 1 – 4 a zkoumá kvalitu a důležitost jednotlivých znaků služby.

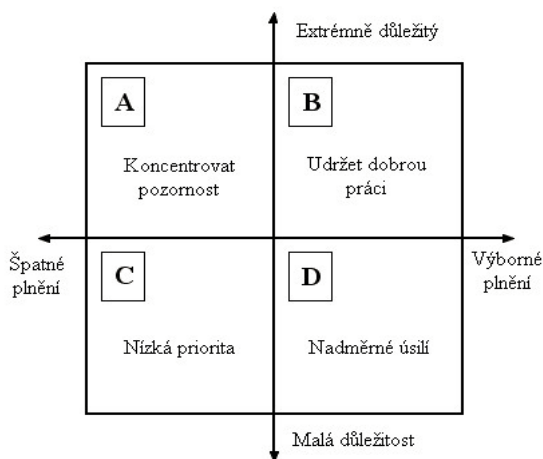
Statistické výsledky jsou zaznamenány do grafu, který rozdělí hodnocené znaky služby do 4 kvadrantů, jak znázorňuje obrázek 2-3.

Kvadrant A – zachycuje pro zákazníka důležité znaky služby, které nejsou plněny dle jeho očekávání, je nutné zajistit okamžité zlepšení.

Kvadrant B – rovněž tento kvadrant znázorňuje důležité znaky, ale na rozdíl od kvadrantu A, jsou tyto znaky plněny dle požadavků zákazníka. Pro organizaci toto znamená potřebu udržet dosahovanou úroveň.

Kvadrant C – obsahuje méně důležité znaky, které jsou plněny podprůměrně. Vzhledem k tomu, že jejich význam pro zákazníka je relativně nízký, nevyžadují okamžitou pozornost podniku.

Kvadrant D – znázorňuje opět méně důležité znaky, avšak tyto jsou plněny nadprůměrně. Podnik by měl zvážit jaké úsilí je věnováno těmto znakům, přestože neovlivňují významně spokojenost zákazníka.²⁶



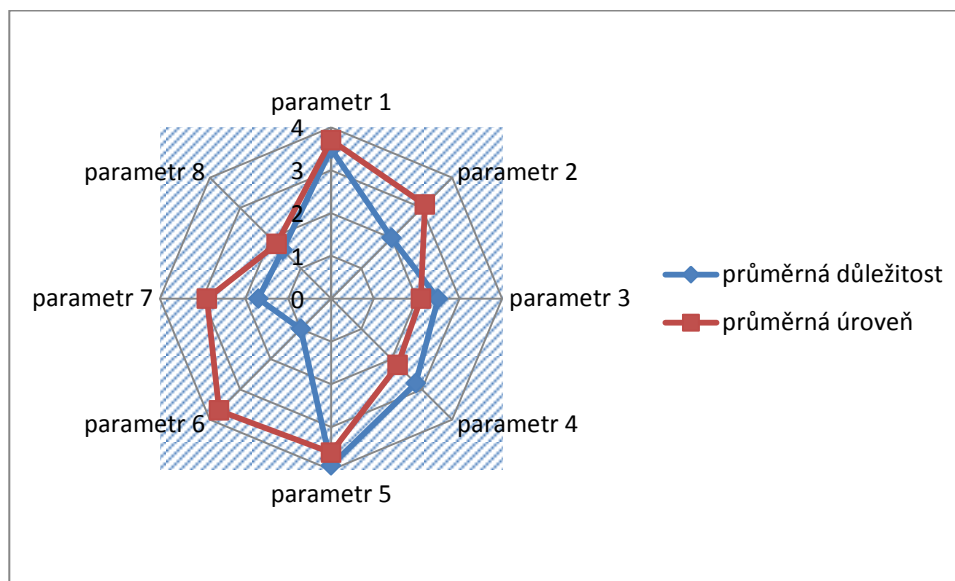
Obrázek 2-3 Graf Okno zákazníka²⁷

²⁶ VEGER, J., M. HŮLOVÁ a A. PLÁŠKOVÁ. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.

²⁷ BRŇOVJÁKOVÁ, Martina. *Zlepšování kvality služeb zdravotnického zařízení*. Ostrava, 2012. Diplomová práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.

Diferenční analýza

Jiným způsobem hodnocení kvality je metoda analýzy, která zachycuje difference mezi úrovní a důležitostmi daného parametru služby. Velikost rozdílu ukazuje podniku priority pro nápravu. Pro lepší vizuální názornost lze výsledky zachytit graficky, formou paprskového grafu, jak znázorňuje obrázek 2-4.²⁸



Obrázek 2-4 Graf Diferenční analýza.

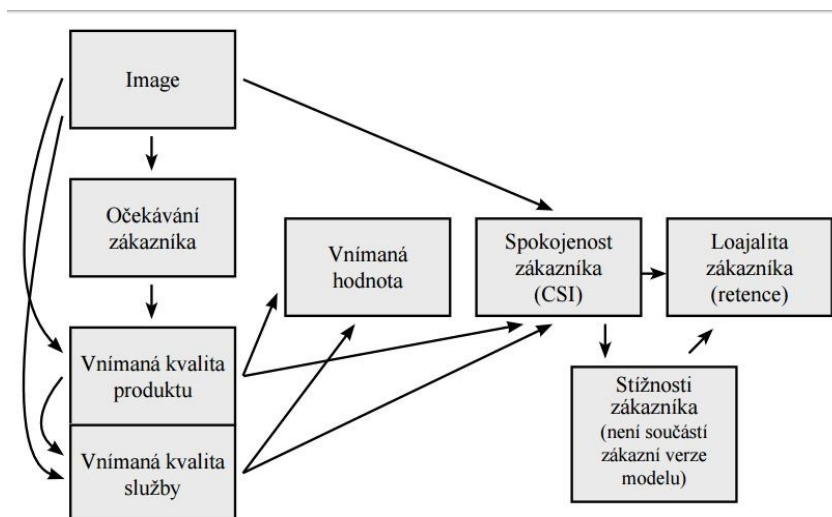
Vlastní zpracování.

European Customer Satisfaction Index (ECSI)

Evropský model spokojenosti zákazníka je sofistikovanou metodou stanovení ukazatele, který vyjadřuje spokojenost zákazníka. Zkoumání vychází z rozporu mezi požadavky, představami zákazníka a následnou zkušeností se zakoupenou službou.

Metoda pracuje se sedmi hypotetickými proměnnými, jejichž vzájemný vztah je znázorněn na obrázku 2-5.

²⁸ BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.



Obrázek 2-5 Vzájemný vztah hypotetických proměnných ECSI ²⁹

Image – jde o celkový obraz a dojem služby, případně celé firmy. Hodnotí se, zda je podnik spolehlivý, důvěryhodný, orientovaný na zákazníka, zda využívá moderní technologie a procesy.

Očekávání zákazníka – zde je hodnoceno očekávání zákazníka před realizací nákupu. Formuje se z obecně očekávaných vlastností, z propagace, z referencí jiných zákazníků.

Kvalita vnímaná zákazníkem – posuzuje se služba jako celek, včetně doplňkových služeb typu servis, přístup personálu, způsob prodeje atd.

Hodnota vnímaná zákazníkem – tato proměnná vyjadřuje, jestli je pro zákazníka cena přiměřená kvalitě, kterou získává.

Spokojenost zákazníka – tato oblast zachycuje spokojenost, porovnání toho co zákazník od služby očekával a co skutečně obdržel, jak vnímá vyřešení jeho potřeby či problému.

Reklamace – tato oblast zjišťuje, jak často zákazník nedostal to, co očekával, tzn., jak často podával stížnost nebo reklamaci a také jak byl spokojen s řešením.

²⁹ *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníka: Výstup z projektu podpory jakosti č. 4/12/2004* [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/soubory/publikace/123269107219122.pdf>

Loajalita zákazníka – pokud obdržel zákazník dodávku služby nad svá očekávání, vzniká loajalita, která se projevuje opakovaným nákupem, kladnými referencemi, věrností firmě či výrobku.³⁰

Evropský index spokojenosti zákazníka ECSI vypočteme podle vztahu:

$$\varepsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^n v_{ij} x_{ij}}{10 \sum_{i=1}^n v_{ij}} \quad (2-1)^{31}$$

Kde:

ε_j index spokojenosti zákazníka j,
 v_{ij} váha i-té měřitelné proměnné pro j-tou hodnotu,
 x_{ij} hodnota měřitelné proměnné,
10 číslo odvozené od bodové stupnice,
 n počet měřitelných proměnných.

Metodou ECSI se nezjišťuje důležitost pro zákazníka. Je bráno v úvahu to, že zákazník má tendenci označovat za důležité téměř vše a tudíž by docházelo k tomu, že by váha byla pro všechny proměnné téměř stejná. Proto se při měření ECSI používá stanovení váhy nepřímo pomocí kovariance:

$$\text{cov}(X, Y) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \mu_x)(y_i - \mu_y) \quad (2-2)^{32}$$

Kde:

cov kovariance,
 n počet proměnných,
 x_i hodnota měřitelné proměnné,
 μ_x průměr i-té proměnné pro všechny respondenty,
 y_i průměr odpovědí pro všechny měřitelné proměnné v rámci jedné hypotetické proměnné pro j-tého respondenta,
 μ_y průměr průměrů y_i za všechny respondenty.

³⁰ VEBER, J., M. HŮLOVÁ a A. PLÁŠKOVÁ. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9 a BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.

³¹ BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.

³² BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.

2.5 Metodika výzkumu

Proces klasického měření a monitorování spokojenosti zákazníka by se měl skládat z těchto kroků:

1. definování, kdo je pro firmu zákazníkem,
2. definování znaků spokojenosti zákazníků,
3. návrh a tvorba dotazníku,
4. stanovení velikosti výběru (tzv. vzorkování zákazníků),
5. výběr vhodné metody sběru dat,
6. stanovení postupů pro vyhodnocení dat,
7. využívání výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování.³³

Definování zákazníka

Jak je popsáno v kapitole 2.3 každá organizace má dvě kategorie zákazníků, interní a externí. Obecně platí, že zákazníkem je každý, komu odevzdáváme výsledek práce. Je nezbytně nutné, aby si podnik plně uvědomil, kdo je jeho zákazníkem. Tato definice má vliv na volbu metody měření, stanovení velikosti výběru, způsob sběru dat atd.

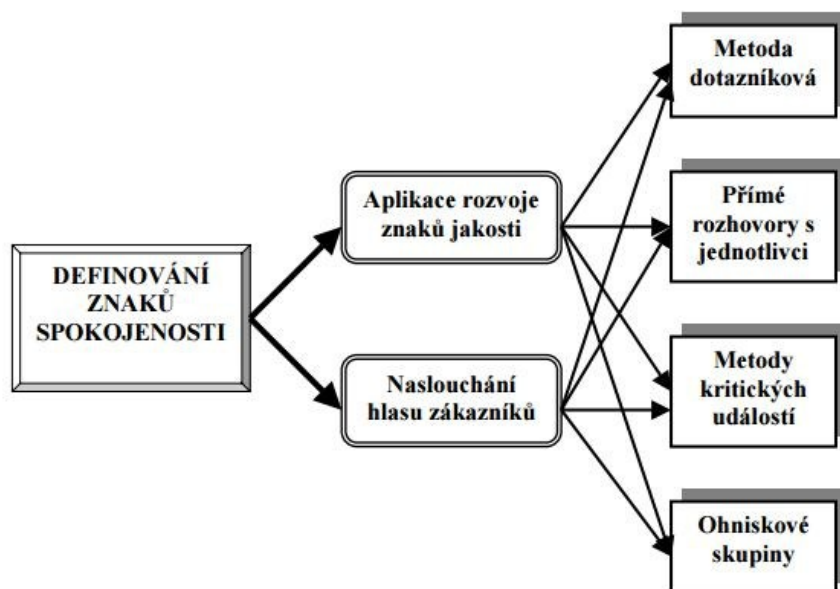
Definování znaků spokojenosti

Vzhledem ke skutečnostem uvedených v bodě 2.3.1 této práce lze konstatovat, že pro potřeby měření spokojenosti zákazníka by měly být definovány znaky produktu zejména ty, které ovlivňují pocity zákazníka. Pro vymezení znaků spokojenosti je možné vycházet ze dvou přístupů (viz obrázek 2-6):

- přístup využívající zkušenosti dodavatelů, který směřuje k metodě tzv. rozvoje znaků jakosti,
- přístup naslouchání hlasu zákazníka, kdy se na stanovení znaků aktivně podílejí reální i potencionální zákazníci.

³³ NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

Rovněž tento krok je velmi podstatný, protože definované znaky mohou výrazně ovlivnit výsledky měření a tím i jejich vypovídající schopnost.³⁴



Obrázek 2-6 Metody definování znaků³⁵

Z provedených studií vzešlo deset prioritních faktorů pro vnímání kvality služeb:

- **dostupnost**, tzn. jak snadno je služba k dispozici, zda je dodávána v požadovaném čase,
- **důvěryhodnost**, firmy, managementu, personálu,
- **znalosti**, zda rozumí dodavatel služby potřebám zákazníků,
- **spolehlivost**, organizace, služby samotné,
- **bezpečnost**, služby a jejího provedení,
- **kvalifikace**, jestli má personál dostatečné znalosti a dovednosti,
- **komunikace**, jak podnik či personál umí vysvětlit své služby,
- **zdvořilost**, chování, způsob obsluhy personálem,

³⁴ NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

³⁵ *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníka: Výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004* [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf

- **pohotovost**, ochota a rychlost personálu,
- **hmotné prvky**, tzn. prostředí, vzhled personálu apod.³⁶

Návrh a tvorba dotazníku

Dotazník je nejpoužívanější nástroj aplikace zpětné vazby. Je používán jak pro nepřímý kontakt se zákazníkem, tak i jako pomůcka tazatelů při použití metody s přímým kontaktem. Obrázek 2-6 zachycuje jednotlivé kroky postupu tvorby dotazníku.



Obrázek 2-7 Postup tvorby dotazníku³⁷

Neméně podstatným krokem je výběr formátu dotazníku. S ohledem na požadavky kvantifikace míry spokojenosti zákazníka se jeví jako vhodné:

- **formát checklistů**, jedná se o jednoduchý formát dotazníku, kdy respondent reaguje na zadaná prohlášení ano – ne, případně souhlasím – nesouhlasím, každému znaku spokojenosti přísluší pouze jedna

³⁶ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 710 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

³⁷ PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-299-9.

otázka, pro exaktnější měření není vhodný, umožňuje pouze hrubý odhad míry spokojenosti,

- **formát Likertův**, respondent má možnost škálového hodnocení, jeden mezní stav vyjadřuje naprostou spokojenost a druhý mezní stav znamená absolutní nespokojenost, tento formát garantuje vyšší spolehlivost a přesnost výsledků,³⁸
- **formát verbální**, je odvozen od Likertova formátu, respondenti zaznamenávají přímo stav své spokojenosti na definované znaky spokojenosti, používá se ordinální škála, což může vést ke zpochybnění základních statistických výpočtů,
- **formát numerický**, je pro zákazníka jednoduchý z hlediska vyjádření své spokojenosti, lze využít vícebodovou škálu.³⁹

Obrázek 2-8 znázorňuje podstatu jednotlivých formátů na jednom znaku služby.

³⁸ *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníka: Výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004* [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf

a *Měření spokojenosti zákazníka* [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-Nhjm5TKDvMJ:files.b1ktb-vsp.webnode.cz/2000000501a0861a4f4/M%25C4%259A%25C5%2598EN%25C3%258D%2520SPOKOJENOSTI%2520Z%25C3%2581KAZN%25C3%258DK%25C5%25AE.doc+%&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

³⁹ *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníka: Výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004* [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf

a *Měření spokojenosti zákazníka* [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-Nhjm5TKDvMJ:files.b1ktb-vsp.webnode.cz/2000000501a0861a4f4/M%25C4%259A%25C5%2598EN%25C3%258D%2520SPOKOJENOSTI%2520Z%25C3%2581KAZN%25C3%258DK%25C5%25AE.doc+%&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

a) formát check-listů:

Chování obsluhujícího personálu	Spokojen	Nespokojen
--	----------	------------

b) formát Likertův:

	Silný souhlas	Slabý souhlas	Ani souhlas, ani nesouhlas	Slabý nesouhlas	Silný nesouhlas
Chování obsluhujícího personálu bylo bezvadné					

c) formát verbální:

	Velmi spokojen	Spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen
Chování obsluhujícího personálu					

d) formát numerický:

Chování obsluhujícího personálu									
Velmi nespokojen					Velmi spokojen				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Obrázek 2-8 Formáty dotazníků ⁴⁰

Otázky položené v dotazníku by měly umožnit analýzu pocitů zákazníka vyplývajících z jeho zkušeností s nadefinovanými kritérii služby.⁴¹ Špatně formulovaná otázka může výrazně ovlivnit chybovost a nepřesnost výsledku celého průzkumu. Z tohoto důvodu je potřeba dodržet některé zásady.

Otázky by měly být formulovány jednoduše, není vhodné používat cizí slova a odborné výrazy, měly by být konkrétní, ne příliš dlouhé a složité, rozhodně by neměly být sugestivní a navádějící, nepříjemné, negativní či zdvojené, rovněž by se otázky neměly ptát na odhad respondenta.⁴²

⁴⁰ Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníka: Výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004 [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf

⁴¹ Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníka: Výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004 [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf

⁴² KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. Expert ISBN 80-247-0966-X.

Stanovení velikosti výběru

Externích zákazníků může být velké množství, což by se samozřejmě promítlo do celkových nákladů na průzkum. Z uvedeného důvodu bývá tedy proveden výběr respondentů tzv. vzorkování.⁴³

Celý proces výběru vzorku se skládá ze tří kroků. Stanovení rámce výběru, tzn. specifikace cílové skupiny, druhým krokem je určení způsobu výběru vzorku, tzn. volbu techniky a posledním krokem je specifikace velikosti vzorku. Průběh výběru zachycuje obrázek 2-9.⁴⁴

Způsob pro určení výběrového vzorku je dvojí:

- záměrný výběr,
- náhodný (pravděpodobnostní) výběr.

Ze záměrných výběrů se využívá nejčastěji anketa a kvótní výběr. Při dotazování anketou jsou oslovení respondenti bez zvláštních výběrových kritérií, jde o tzv. samovýběr.⁴⁵

Kvótním výběrem je vytvořen takový vzorek respondentů, který odpovídá struktuře základního souboru ve zvolených kritériích. Kritériem neboli kontrolním znakem může být odvětvová příslušnost, objem odebraných služeb, věk, bydliště, pohlaví apod.

Metoda náhodného výběru je v praxi používaná nejčastěji. Lze ji provést tzv. prostým náhodným výběrem nebo oblastním výběrem. U prostého náhodného výběru platí, že všichni zákazníci základního souboru mají stejnou šanci, že budou vybráni do vzorku. Výběr se provádí např. losováním, tabulky náhodných čísel, nezávislý znak apod. Oblastní výběr spočívá v tom, že základní soubor je rozdělen do podskupin se stejnými znaky a z těchto je teprve

⁴³ NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

⁴⁴ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert. ISBN 80-247-0966-X.

generován prostý náhodný výběr. Tento způsob je sice náročnější, ale pokud je správně proveden, dává reálnější obraz základního souboru.⁴⁶



Obrázek 2-9 Proces výběru vzorků⁴⁷

Rovněž zásadní je velikost vzorku. S rostoucím počtem respondentů je pochopitelně vypovídající schopnost získaných dat spolehlivější. V praxi je možno se setkat s těmito přístupy:

- **nákladový přístup**, velikost vzorku je určena kalkulací finančních a časových nákladů na jednoho respondenta,
- **slepý odhad**, tento způsob je subjektivní, vychází ze zkušeností, intuice, tradice,
- **statistický přístup**, jde o nejpřesnější variantu, velikost vzorku se stanoví pomocí statistických metod. Rozsah výběru závisí na variabilitě výskytu znaku v základním vzorku, na požadované míře přesnosti odhadu a také na koeficientu spolehlivosti.⁴⁸

⁴⁶ *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníka: Výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004* [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf

⁴⁷ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert ISBN 80-247-0966-X.

⁴⁸ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert. ISBN 80-247-0966-X.

Výběr vhodné metody sběru dat

Výběr metody je přímo závislý na uvolněných zdrojích pro měření spokojenosti, na technických možnostech podniku, na velikosti vzorku a na požadované spolehlivosti dat.⁴⁹

Ke sběru dat se v současné době nabízejí zejména tyto možnosti:

- prostřednictvím telefonu,
- klasickou poštou,
- s využitím internetu,
- osobní rozhovory se zákazníky,
- metodou „pro forma“.⁵⁰

V tabulce 2-2 jsou zaznamenány výhody a nevýhody jednotlivých variant sběru dat.

Metoda sběru dat	Výhody	Nevýhody
<i>Telefonické dotazování</i>	<ul style="list-style-type: none">• metoda přímého styku• vysoká odezva• možnost vyhodnocovat okamžitě	<ul style="list-style-type: none">• vysoké náklady• obtížnost získání telefonních čísel zákazníků
<i>Poštou zasílanými dotazníky</i>	<ul style="list-style-type: none">• nízké náklady• použití i pro případy velkých vzdáleností zákazníků	<ul style="list-style-type: none">• metoda nepřímého styku• nízká odezva• nutnost motivace zákazníků
<i>Využitím internetu</i>	<ul style="list-style-type: none">• vysoká odezva• možnost okamžitého vyhodnocování• rychle získaná data• možnost připojení průmyslových zákazníků on-line	<ul style="list-style-type: none">• metoda nepřímého styku• počet zákazníků napojených na Internet nemusí být vysoký

⁴⁹ *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníka: Výstup z projektu podpory jakosti č. 4/12/2004* [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z:

https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf

⁵⁰ NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

<i>Přímými pohovory</i>	<ul style="list-style-type: none"> • metoda přímého styku • vysoká odezva 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoké náklady při větších vzdálenostech zákazníků • nutnost operativní evidence všech už dotazovaných • obtížné dodržení struktury vzorku
<i>„Pro forma“ dotazníky</i>	<ul style="list-style-type: none"> • nízké náklady 	<ul style="list-style-type: none"> • nízká odezva • nemožnost exaktního vzorkování • reakce od zákazníků s extrémním vnímáním

Tabulka 2-2 Charakteristiky metod sběru dat ⁵¹

Stanovení postupů pro vyhodnocení dat

Vyhodnocení získaných dat je možno provést využitím standardních statistických nástrojů. Trendem dnešní doby je kvantifikace míry spokojenosti zákazníků prostřednictvím různě konstruovaných indexů.

Výběr metod zpracování dat by měl zohledňovat tyto skutečnosti:

- různé znaky spokojenosti mohou mít pro zákazníka rozdílnou váhu,⁵²
- důležitým faktorem je poznání trendů ve vývoji spokojenosti zákazníka, a proto je žádoucí realizovat měření spokojenosti opakovaně a na základě stejné metodiky,
- s výsledky měření spokojenosti zákazníka je potřeba seznámit nejen management, ale rovněž všechny zaměstnance.

⁵¹ *Měření spokojenosti zákazníka* [online]. [cit. 2016-03-22].

Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-Nhjm5TKDvMJ:files.b1ktb-vsp.webnode.cz/2000000501a0861a4f4/M%25C4%259A%25C5%2598EN%25C3%258D%2520SPOKOJENOSTI%2520Z%25C3%2581KAZN%25C3%258DK%25C5%25AE.doc+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

⁵² NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

Využití výsledků měření jako vstupů pro procesy zlepšování

Měření spokojenosti zákazníka by bez tohoto posledního kroku ztrácelo význam. Z uvedeného je tedy zřejmé, že se jedná rovněž o významnou část celého procesu. Výsledkům měření spokojenosti zákazníka by všichni řídicí pracovníci měli věnovat patřičnou pozornost, jakékoliv negativní trendy by měly být chápány jako výstraha před možnými ekonomickými problémy.

Závěry měření by tedy měly vždy vyústit v realizaci opatření, zavedení nových procesů, přijetí projektů zlepšování. Zkušenosti potvrzují, že právě díky měření spokojenosti zákazníků jsou organizace nuceny zabývat se požadavky svých zákazníků a také, že poznávání a předávání těchto požadavků v rámci podniku, působí jako motivační faktor zvyšování výkonnosti zaměstnanců.⁵³

2.6 Shrnutí

Pro kvalitu produktu či služby existuje celá řada definicí. Co všechny tyto definice spojuje je to, že kvalita není jen o technických parametrech, ale především o schopnosti naplnění očekávání zákazníka. Zároveň platí, že úroveň kvality produktů či služby je velmi důležitá pro podnik, protože má podstatný vliv na loajalitu zákazníka, snižuje citlivost zákazníků na změnu cen, zvyšuje konkurenceschopnost, a toto vše společně ovlivňuje finanční výkonnost podniku.

Autorka se plně ztotožňuje s tvrzením, že kvalita je významně spojena s uspokojením zákazníka, že úroveň kvality je v podstatě vyjádření rozdílu mezi očekáváním zákazníka a skutečností, která je mu v rámci poskytnuté služby dodána. Rovněž je autorka přesvědčena, že pokud chce firma zvýšit svou konkurenceschopnost a finanční výkonnost, měla by věnovat kvalitě svých služeb potažmo spokojenosti svých zákazníků významnou pozornost.

⁵³ NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

Vzhledem k uvedenému byla v rámci této práce zvolena pro měření spokojenosti zákazníka forma výzkumu a k vyhodnocení získaných dat metody Okno zákazníka a Evropský index spokojenosti. Obě tyto techniky vycházejí z porovnávání očekávání zákazníka a skutečnosti, která je mu poskytována, a autorka dospěla k názoru, že zvolené metody poskytnou relevantní obraz stavu spokojenosti zákazníka.

3 Výzkum spokojenosti zákazníka

Úvodní kapitola analytické části práce je věnována informacím o podniku, pro který bylo, jak je popsáno v dalších kapitolách, prostřednictvím dotazníkového šetření provedeno měření spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami. Dále byla na základě zjištěných poznatků zpracována doporučení, která by měla vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků, zvýšení kvality a konkurenceschopnosti.

3.1 Charakteristika zkoumaného podniku

Základní informace

Právní formou **České pošty, s.p. je státní podnik**. Je právnickou osobou provozující podnikatelskou činnost s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Zakladatelem společnosti je stát. Podnik byl založen ke⁵⁴ dni **1. ledna 1993** a funkci zakladatele k tomuto dni vykonávalo Ministerstvo dopravy a spojů. V současné době vykonává funkci zakladatele jménem státu **Ministerstvo vnitra České republiky**.

Aktuální sídlo společnosti je v Praze 1, Politických vězňů 909/4. Identifikační číslo podniku je **47114983** a je zapsaný v obchodním rejstříku vedeném **Městským soudem v Praze zapsán v oddílu A, vložka 7565**. Česká pošta, s.p. je podnikatelským subjektem v souladu se zákonem č. 77/1997 o státním podniku, ve znění jeho pozdějších úprav.

Hlavní předmět činnosti

Hlavním předmětem činnosti České pošty, s.p. je:

- provozování poštovních služeb,
- provozování zahraničních poštovních služeb a

⁵⁴ *Česká pošta: Výroční zpráva 2014* [online]. [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/vyrocní-zpravy>

- poskytování služeb centrálního nákupního místa pro orgány státní (veřejné) správy.

Činnost společnosti podléhá regulaci Českého telekomunikačního úřadu.⁵⁵



Obrázek 3-1 Logo České pošty, s.p.⁵⁶

Legislativa a regulační rámec poštovních služeb

Česká pošta, s.p. je **držitelem poštovní licence na období 2013-2017**, udělené rozhodnutím ČTÚ č.j. 562/2013-610 ze dne 22.2.2013. Touto licencí byla České poště, s.p. uložena povinnost zajistit základní služby ve stanoveném rozsahu, dostupnosti a kvalitě. Rovněž prostřednictvím této licence zůstává České poště, s.p. povinnost plnit závazky vyplývající z členství České republiky ve Světové poštovní unii.

Vybrané povinnosti držitele poštovní licence

- Plnit poštovní povinnost způsobem, který je v souladu s potřebami veřejnosti a se základními kvalitativními požadavky včetně soustavného poskytování informací o základních službách a způsobu jejich využití.

⁵⁵ Česká pošta: Výroční zpráva 2014 [online]. [cit. 2016-03-23].

Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/vyrocní-zpravy>

⁵⁶ Česká pošta: Výroční zpráva 2014 [online]. [cit. 2016-03-23].

Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/vyrocní-zpravy>

- Nabízet základní poštovní služby podle poštovních podmínek za dostupné ceny umožňující využívání těchto služeb v rozsahu odpovídajícím běžné potřebě osob.
- Zajistit, aby nedocházelo k neodůvodněnému zvýhodňování nebo znevýhodňování zájemců o základní služby, které jsou obsaženy v poštovní licenci.
- Každý pracovní den musí umožnit alespoň jedno poštovní podání a jedno dodání na adresu každé fyzické nebo právnické osoby.
- Transparentním a nediskriminačním způsobem umožnit přístup ostatním provozovatelům k prvkům poštovní infrastruktury.⁵⁷

Organizační struktura podniku

Činnost podniku řídí a jedná jeho jménem generální ředitel. Rozhoduje o všech záležitostech, pokud nejsou zákonem vyhrazeny do působnosti zakladatele. Na konání generálního ředitele a na podnikatelské aktivity podniku dohlíží dvanáct členů dozorčí rady. V souladu se zákonem je osm členů jmenováno a odvoláváno zakladatelem a čtyři členové jsou voleni a odvoláváni zaměstnanci podniku. Dozorčí rada zřizuje výbory, jako své pracovní orgány. Aktuálně pracují dva výbory, výbor pro strategii, finance a audit a výbor pro rozvoj lidských zdrojů.

Celá organizační struktura České pošty, s. p. je uvedena v příloze č.1 této práce.

Služby podniku

Rozsah služeb podniku je poměrně široký a je rozdělen na povinné a nepovinné. Pro přehlednost jsou služby, které státní podnik poskytuje uvedeny na obrázku 3-2.

⁵⁷ Česká pošta: Výroční zpráva 2014 [online]. [cit. 2016-03-23].
Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/vyrocní-zpravy>

Povinné služby

Vnitrostátní

Zásilký

Obyčejné
Psaní
Slepecká zásilka
Balík do 10 kg

Doporučené
Psaní
Slepecká zásilka
Baliček

Cenné
Psaní
Balík do 10 kg

Poštovní poukázky

Hotovost – účet
Poukázka A

Účet – hotovost
Poukázka B

Hotovost – hotovost
Poukázka C
Poukázka D

Mezinárodní

Zásilký

Obyčejné
Psaní
Tiskovinový pytel
Slepecká zásilka
Standardní balík

Doporučené
Psaní
Tiskovinový pytel
Slepecká zásilka

Cenné
Psaní
Balík

Poštovní poukázky

Hotovost – účet
Poukázka Z/A

Hotovost – hotovost
Poukázka Z/C

Nepovinné služby

Poštovní

Vnitrostátní

Listovní
Firemní psaní
Firemní psaní –
doporučené
Postfax

Direct mail
Obchodní psaní
RIPM
Tisková zásilka
Distribuce tisku

Balíkové
Obyčejný balík nad
10 kg
Cenný balík
nad 10 kg
Balík Do ruky
Balík Na poštu
EMS
Balík Expres
Balík Nadrozměr

Mezinárodní

POSTFAX
EMS
Obchodní balík
Obchodní psaní

Ostatní

Geomarketing

Filatelie

PostServis a PostKomplet

Elektronické služby

Czech POINT
Certifikační
autorita
Datové schránky

Jiné

Obstaravatelské

Důchodová služba

Kolky

Dálniční kupóny

SIPO

Sázkové a loteriijní služby

Komisionární prodej

Bankovní a pojišťovací služby

Rozhlasové a TV poplatky

Telekomunikační služby

Jiné

Obrázek 3-2 Služby České pošty, s.p.⁵⁸

⁵⁸ Česká pošta: Výroční zpráva 2014 [online]. [cit. 2016-03-23].

Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/vyrocní-zpravy>

Poštovní síť

V roce 2014 provozovala Česká pošta, s.p. celkem 3 972 organizačních jednotek. Tento údaj je včetně specializovaných provozoven, pošt typu Partner, výdejních míst a poštoven. Strukturu provozoven zachycuje tabulka 3-1.

Na konci roku 2014 připadalo na jedno obslužné místo 3 166 obyvatel, pro srovnání v roce 2013 to bylo 2 983 obyvatel. Počet obyvatel na jednu poštovní schránku se oproti roku 2013 zvýšil z 462 na 480. V tomtéž roce bylo nově zřízeno 29 provozoven (1 pošta a 28 pošt Partner) a 565 specializovaných pracovišť. Zrušeno bylo 31 pošt a 4 specializované provozovny.⁵⁹

Přehled rozložení koncových bodů poštovní sítě v roce 2014

	3 972 (vč. specializovaných provozoven, partnerů, výdejních míst a poštoven)
Organizační jednotky celkem	
z toho: Pošty	3 162
Specializované provozovny	656
Poštovny	14
Partner	54
Výdejní místa	86
Dislokované přepážky	13
Samoobslužné automaty	10
Pojízdné pošty	0
Poštovní schránky	21 971
Poštovní přihrádky (obsazené)	28 665
Doručovací okrsky (listovní) celkem	7 742
z toho: Doručovací okrsky motorizované	3 600

Tabulka 3-1 Struktura poštovní sítě k 31. 12. 2014⁶⁰

⁵⁹ Česká pošta: Výroční zpráva 2014 [online]. [cit. 2016-03-23].

Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/vyrocní-zpravy>

⁶⁰ Česká pošta: Výroční zpráva 2014 [online]. [cit. 2016-03-23].

Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/vyrocní-zpravy>

Kvalita poskytovaných služeb

Česká pošta, s.p. má povinnost poskytovat služby minimálně v takové kvalitě, která odpovídá kvalitativním požadavkům stanoveným Českým telekomunikačním úřadem.⁶¹ Pro rok 2014 – 2015 i pro letošní rok je České poště, s.p. stanovena povinnost zajistit doručení 92 % listovních zásilek v režimu D+1.

Kvalita a spokojenost zákazníků je pravidelně sledována prostřednictvím průzkumů kvality doby přepravy poštovních zásilek. Tyto průzkumy jsou prováděny jednak externím nezávislým subjektem a také interním kontrolním systémem. V tabulce 3-2 jsou výsledky nezávislého měření doby doručení za rok 2014, z kterých je zřejmé, že se podniku podařilo naplnit ČTÚ stanovený ukazatel.

Přepavní doby standardních psaní rok 2014 (výsledky nezávislého měření)

	Velikost vzorku sledovaných zásilek (v ks)	Množství zásilek doručených (v %)	
		1. den po dni podání	2. den po dni podání
Vlastní region	12 317	95,04	99,45
Mimo region	17 296	93,24	99,32
Celkem	29 613	93,99	99,37

Tabulka 3-2 Výsledky nezávislého měření dob dopravy⁶²

V rámci interního systému je rovněž ve společnosti nastaven monitoring a hodnocení reklamací. Jak lze vyčíst z tabulky 3-3 bylo v roce 2014 na 1 milion zásilek, které spadají do základních služeb, uplatněno celkem 221 reklamací na

⁶¹ Česká pošta: Výroční zpráva 2014 [online]. [cit. 2016-03-23].

Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/vyrocní-zpravy>

⁶² Česká pošta: Výroční zpráva 2014 [online]. [cit. 2016-03-23].

Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/vyrocní-zpravy>

jejich dodání. Na poškození zásilek případně úbytek jejich obsahu bylo v uvedeném roce uplatněno na 1 milion zásilek celkem 41 reklamací, z toho bylo 30 reklamací oprávněných.⁶³ Také tyto výsledky lze považovat za velmi dobré.

Reklamace dodání poštovní zásilky nebo poštovního poukazu	(ks)
Reklamace celkem	221
Odůvodněné reklamace	131

Reklamace poškození nebo úbytku obsahu pošt. zásilky	(ks)
Reklamace celkem	41
Odůvodněné reklamace	30

Tabulka 3-3 Počty reklamací v roce 2014⁶⁴

3.2 Přípravná fáze výzkumu

Přípravná etapa je důležitou částí celého procesu výzkumu. Podcenění přípravy nebo dokonce vynechání může vést jednak k problémům v průběhu realizace výzkumu, ale také může výrazně negativně ovlivnit výsledky procesu.

V rámci přípravné fáze bylo potřeba v první řadě definovat problém a na jeho základě stanovit cíle výzkumu. Následovala orientační analýza situace a vypracování plánu celého procesu.

Cíl výzkumu spokojenosti zákazníka

Jak je již popsáno v úvodu této práce, Česká pošta, s.p. se od roku 2013 pohybuje v plně konkurenčním prostředí. V rámci této, pro státní podnik zcela nové situace, provedla společnost výraznou změnu ve struktuře svých provozoven, která měla také podstatný dopad na organizaci práce. Cílem

⁶³ Česká pošta: Výroční zpráva 2014 [online]. [cit. 2016-03-23].

Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/vyrocní-zpravy>

⁶⁴ Česká pošta: Výroční zpráva 2014 [online]. [cit. 2016-03-23].

Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/vyrocní-zpravy>

těchto změn bylo mimo jiné zvýšit kvalitu poskytovaných služeb, a samozřejmě také zvýšení efektivity a výkonnosti všech procesů, které v rámci činnosti podniku probíhají. Tyto kroky měly také získat nové a udržet stávající zákazníky, zvyšovat jejich loajalitu a spokojenost.

Cíl výzkumu se tedy přímo nabízel. **Hlavním cílem tedy bylo provést měření spokojenosti zákazníků se službami poskytovanými na pobočkách České pošty, s.p.** a případně zjistit, zda došlo k naplnění záměru České pošty, s.p. Sekundárním cílem bylo **odhalit oblasti, ve kterých má podnik rezervy a navrhnout řešení**, která by zvýšila spokojenost zákazníků.

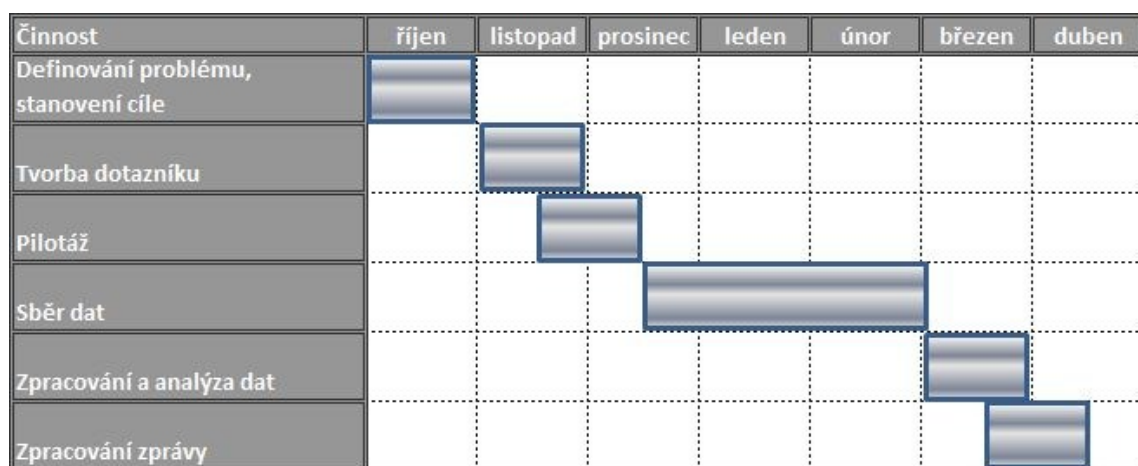
Orientační analýza situace

Česká pošta, s.p. v rámci své činnosti, jak již bylo zmíněno, podléhá kontrole a regulaci ČTÚ. Vzhledem k uvedenému má společnost nastaveno měření spokojenosti zákazníků a kvality služby tak, aby byla schopna kontrolovat a řídit naplnění požadavků stanovených právě tímto úřadem, což odpovídá prováděnému měření doby doručení základních zásilek a evidenci reklamací.

Jak vyplývá z teoretických východisek, kvalita služby je výrazně spojena se spokojeností zákazníka, s naplněním jeho očekávání. Na České poště, s.p. proběhlo měření spokojenosti zákazníků dle dostupných informací naposledy v roce 2007, zadavatelem výzkumu byl Český telekomunikační úřad. Absence takového měření spokojenosti zákazníků České pošty, s.p. v současnosti byla impulsem pro zpracování této bakalářské práce. Údaje potřebné pro dosažení stanoveného cíle nebylo možné získat z interních zdrojů, proto byla zvolena forma primárního výzkumu.

Plán výzkumu

Vymezením problému a stanovením cíle výzkumu byly naplněny úvodní kroky, které vyústily ve vypracování časového plánu celého procesu. Harmonogram výzkumu zachycuje tabulka 3-4.



Tabulka 3-4 Harmonogram výzkumu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Při zpracování celého procesu průzkumu se autorka držela odborníky doporučeného postupu, jak je uveden v kapitole 2-5.

Definování zákazníka

Vzhledem k charakteru činnosti České pošty, s.p. pocházejí její externí zákazníci z řad široké veřejnosti a rovněž minimálně občasným zákazníkem je celý segment B2B. Průzkum byl zacílen na měření spokojenosti se službami poskytovanými na pobočkách, proto byli v rámci výzkumu osloveni především zákazníci retailoví, kterým jsou služby České pošty, s.p. dodávány právě prostřednictvím pobočkové sítě. Firemní zákazníci jsou většinou smluvními partnery České pošty, s.p. a mohou využívat i doplňkových služeb, které jim umožňují jiný režim podání zásilek, proto nemělo smysl je do tohoto výzkumu zahrnovat.

Vymezení znaků spokojenosti

Jako zaměstnanec České pošty, s.p. je autorka bakalářské práce v denním kontaktu se zákazníky a to jak osobně, tak prostřednictvím pracovníků poboček. Vzhledem k tomu byl pro stanovení znaků spokojenosti zvolen přístup naslouchání hlasu zákazníka, kdy byla oslovena skupina 15-ti zákazníků a formou přímých rozhovorů byla nadefinována kritéria spokojenosti.

Návrh a tvorba dotazníku

V souladu s harmonogramem pokračoval proces výzkumu vypracováním návrhu dotazníku. Jako nejvhodnější se jevila kombinace Likertova a numerického formátu. Dotazník se skládal ze čtyř částí. V úvodní části byl poskytnut respondentům návod na vyplnění, následovaly otázky, které zjišťovaly spokojenost i důležitost jednotlivých znaků, které vzešly z přímých rozhovorů se zákazníky. Třetí část dotazníku tvořila tvrzení a respondenti vyjadřovali míru souhlasu nebo nesouhlasu na škále 1-10 bodů. Poslední část dotazníku byla zaměřena na zjištění demografických údajů. V dotazníku byla využita i otevřená otázka, kterou byli respondenti vyzváni ke sdělení svých podnětů pro zlepšení jejich spokojenosti.

Tento první návrh dotazníku byl použit pro pilotní dotazování u deseti zákazníků. Tímto byla ověřena především srozumitelnost otázek, vhodnost délky dotazníků a relevance získaných dat pro další zpracování. Na základě tohoto pilotu došlo jen k drobné úpravě dotazníku vypuštěním opakující se otázky, jinak se jevila konstrukce dotazníku jako vhodná. Finální verze dotazníku je přílohou č. 2 a obrázek 3-3 zachycuje ukázkou jeho elektronické verze.



Měření spokojenosti se službami České pošty, s.p.

*Povinné pole

1. Na které pobočce České pošty jsou Vám ukládány nedoručené zásilky?

napište název pošty nebo adresu

2. Jak často využíváte služeb ČP? *

- ☐ několikrát týdně
- ☐ 1 x týdně
- ☐ 2-3 x měsíčně
- ☐ méně často

Obrázek 3-3 Elektronický dotazník výzkumu.

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Realizace výzkumu

V rámci realizace výzkumu proběhl v předem naplánovaném období sběr údajů, které byly poté zpracovány a analyzovány s využitím vybraných metod. Výsledky jsou interpretovány v této bakalářské práci v kapitole 3-4.

Stanovení velikosti výběru

Základní soubor tvořili retailoví zákazníci České pošty, s.p. Ve výběrovém souboru byli retailoví zákazníci poboček České pošty, s.p. na Severní Moravě a velikost výběrového vzorku byla stanovena jako 0,1 % základního souboru.⁶⁵

Výběr metody sběru dat

Pro sběr dat byla zvolena metoda dotazování. Část dotazování byla provedena z důvodu vysoké návratnosti osobní formou. Nicméně tento typ dotazování je náročný na čas a tím by se snížil počet oslovených respondentů, proto bylo dotazování ještě doplněno i elektronickou formou.

Stanovení postupu vyhodnocení dat

Vyhodnocení dat bylo provedeno standardními statistickými nástroji tzn. průměrné hodnoty, medián, rozptyl a směrodatná odchylka. Pro měření spokojenosti zákazníka byly zvoleny dvě metody, a sice Okno zákazníka a Evropský index spokojenosti zákazníka.

První metoda je jednoduchá metoda, která vyhodnotí zvolená kritéria z pohledu spokojenosti a zároveň důležitosti. Tato technika graficky zachytí, která kritéria jsou pro zákazníka důležitá, která méně a zároveň jak jsou s jejich provedením spokojeni. Z grafického znázornění výsledků lze vyčíst, na které ukazatele by se firma měla zaměřit, protože jsou pro klienty důležité a nejsou plněny dle jejich očekávání a naopak, která kritéria nejsou pro zákazníky nejdůležitější a tudíž by firma nemusela plýtvat časem, pracovní silou případně financemi na jejich zdokonalování.

⁶⁵ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Časové řady: obyvatelstvo* [online]. In: [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xt/casove_rady_regionalni

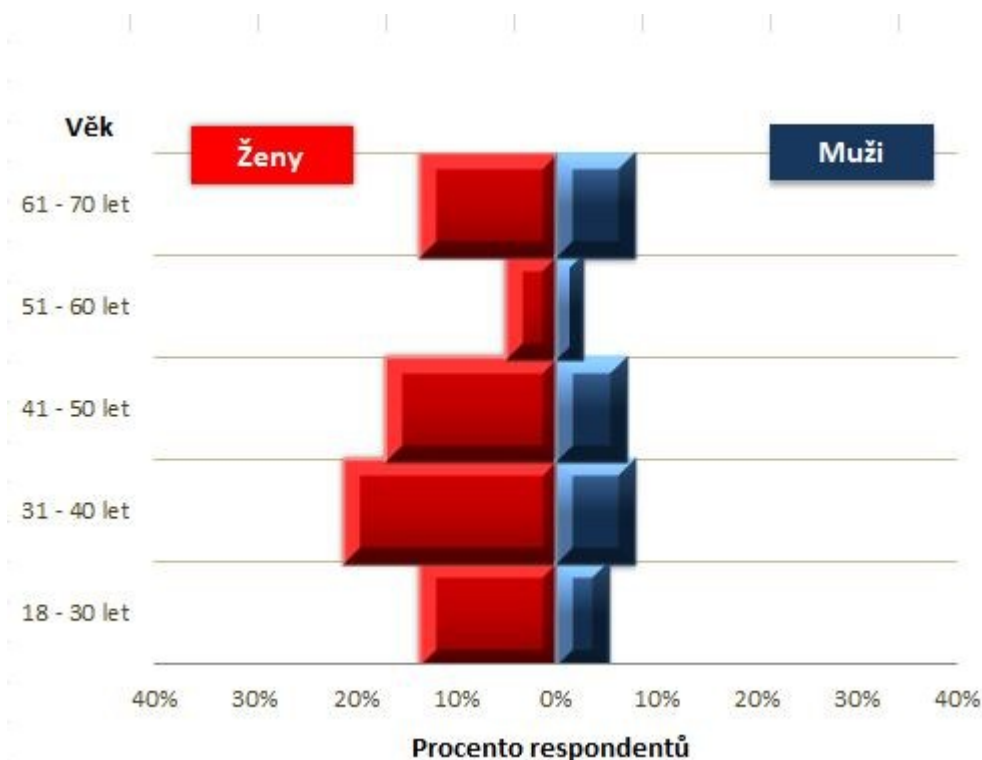
Druhá sofistikovanější metoda, Evropský index spokojenosti zákazníka, odhaluje rozdíl mezi požadavky a následnou zkušeností zákazníků. V rámci každé ze sedmi hypotetických proměnných bylo stanoveno 2 až 5 kritérií, následně byly spočítány indexy za jednotlivé proměnné a indexy celkové spokojenosti zákazníka.

Všechna data byla zpracována a výpočty provedeny pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel.

3.4 Interpretace výsledků výzkumu

Geografické údaje

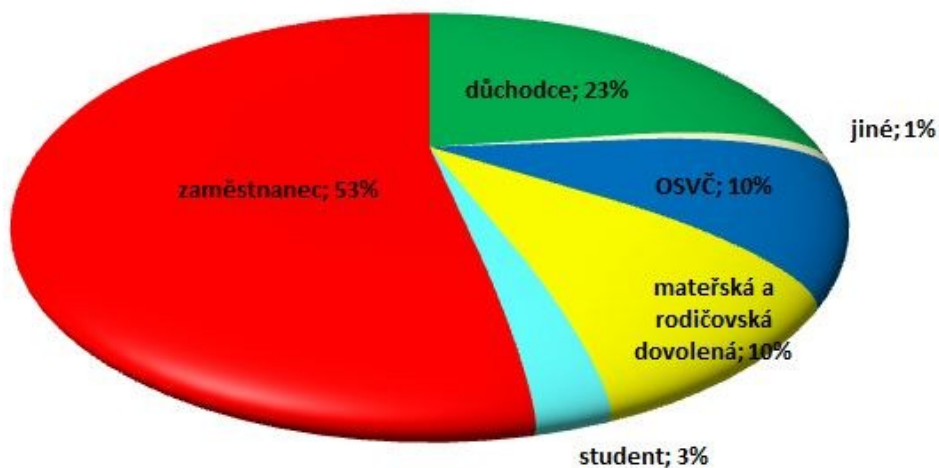
Výzkumu se zúčastnilo celkem 118 respondentů, z toho bylo 83 žen a 35 mužů. Věkovou skladbu znázorňuje graf 3-1, ze kterého vyplývá, že větší část respondentů tvořily ženy a nejvíce dotazovaných bylo ve věku 31- 40 let.



Graf 3-1 Struktura respondentů dle věku a pohlaví.

Zdroj: Vlastní zpracování

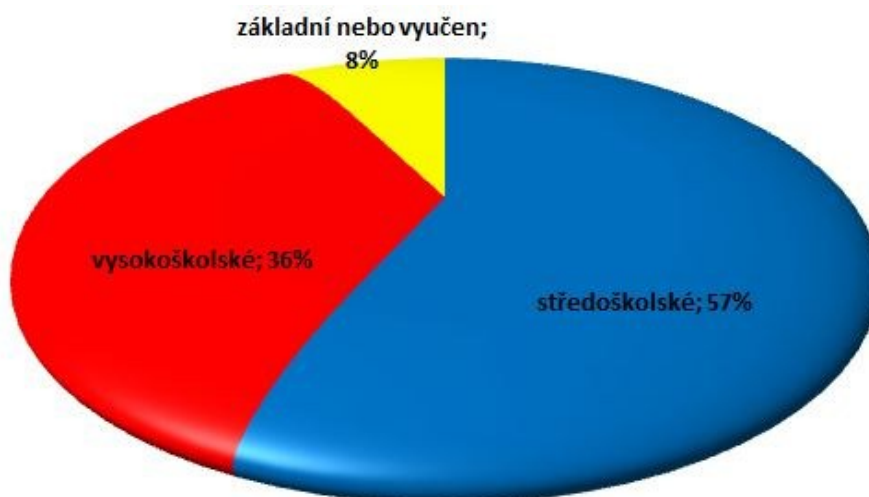
Následující graf 3-2 zobrazuje strukturu respondentů podle ekonomické aktivity. Nejvíce se zúčastnilo výzkumu respondentů zaměstnaných a druhou nejpočetnější skupinu tvořili důchodci.



Graf 3-2 Struktura respondentů podle ekonomické aktivity.

Zdroj: Vlastní zpracování

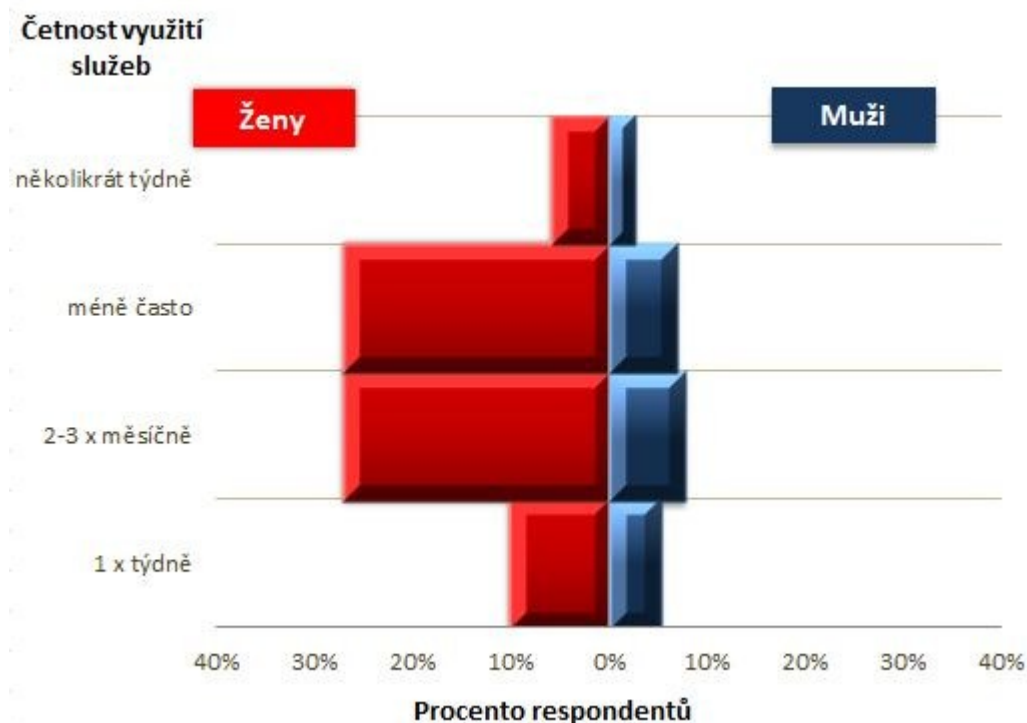
Skladbu respondentů podle jejich vzdělání zachycuje graf 3-3, ze kterého lze vyčíst, že největší zastoupení měli středoškolsky vzdělaní dotazovaní.



Graf 3-3 Struktura respondentů podle vzdělání.

Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu 3-4 je zachycena četnost návštěv respektive využití služeb poboček České pošty, s.p. Největší část respondentů využívá služby 2-3x měsíčně nebo méně často.



Graf 3-4 Četnost využití služeb.

Zdroj: Vlastní zpracování

Okno zákazníka

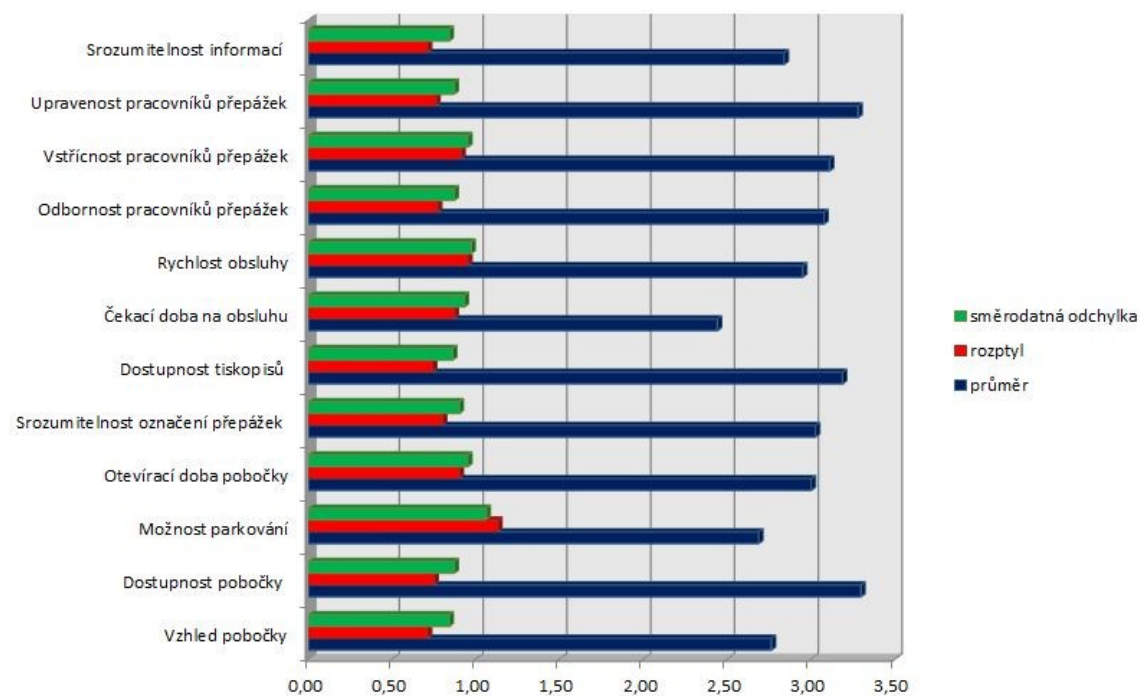
Pro tuto metodu byla zpracována data z otázky č. 4 v dotazníku, ve které respondenti hodnotili spokojenost a důležitost 12-ti kritérií. Soubor s daty je přílohou č. 3 bakalářské práce.

V tabulce 3-5 jsou zaznamenány četnosti jednotlivých odpovědí a spočítány statistické charakteristiky odpovědí pro spokojenost s jednotlivými kritérii a v tabulce 3-6 pro důležitost těchto parametrů. V grafech 3-5 a 3-7 je uvedené zachyceno názorněji, graficky.

		Srozumitelnost informací	Upravenost pracovníků přepážek	Vstřícnost pracovníků přepážek	Odbornost pracovníků přepážek	Rychlost obsluhy	Čekací doba na obsluhu	Dostupnost tiskopisů	Srozumitelnost označení přepážek	Otevírací doba pobočky	Možnost parkování	Dostupnost pobočky	Vzhled pobočky	
bodové hodnocení	1	11	8	13	10	15	21	8	9	13	20	7	11	
	2	20	9	9	11	14	40	11	19	14	31	11	26	
	3	64	43	48	57	51	41	50	50	51	33	40	61	
	4	23	58	48	40	38	16	49	40	40	34	60	20	
statistické veličiny	průměr	2,84	3,28	3,11	3,08	2,95	2,44	3,19	3,03	3,00	2,69	3,30	2,76	
	medián	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	
	rozptyl	0,71	0,76	0,91	0,77	0,95	0,87	0,74	0,8	0,9	1,13	0,75	0,71	
	směrodatná odchylka	0,84	0,87	0,95	0,87	0,97	0,93	0,86	0,9	0,95	1,06	0,87	0,84	

Tabulka 3-5 Statistické charakteristiky spokojenosti.

Zdroj: Vlastní zpracování

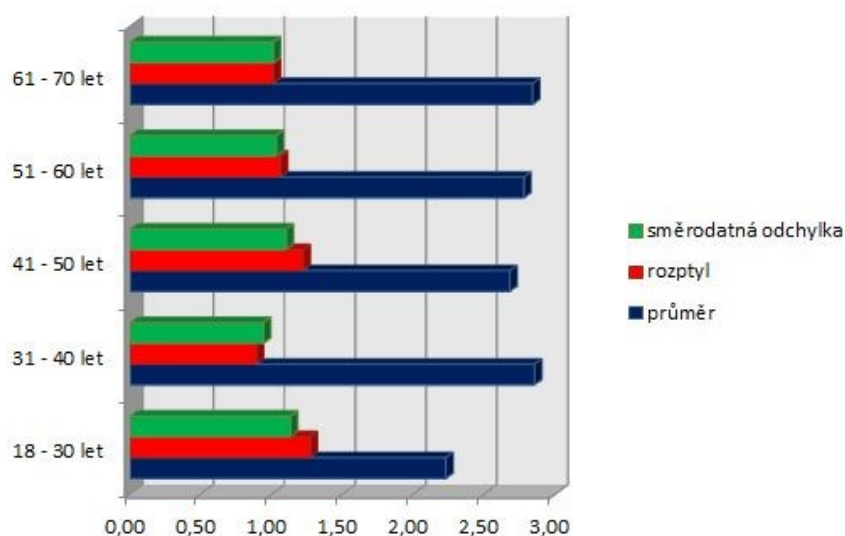


Graf 3-5 Grafické znázornění statistických charakteristik spokojenosti.

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků lze konstatovat, že nejlépe je hodnocena dostupnost pobočky a upravenost pracovníků přepážek, naopak nejhůře je hodnocena čekací doba na obsluhu. Největší rozptyl i směrodatnou odchylku měly odpovědi u kritéria možnost parkování, proto byl proveden ještě výpočet statistických charakteristik u tohoto kritéria ve vztahu k věku respondentů.

Tato analýza ukázala, že nejhůře hodnotí parkování věková kategorie 18-30 let, šikmost je větší než nula, což značí, že se více přikláněli k hodnocení nižšímu. Ostatní věkové kategorie hodnotily parkování téměř shodnou průměrnou hodnotou, ze šikmosti ale lze vyčíst, že respondenti ve věku 61-70 let a 31-40 let hodnotili parkování více známkou vyšší, ostatní kategorie měly četnosti hodnocení rozloženy zhruba rovnoměrně. Lze tedy vyvodit, že s parkováním není spokojena zejména kategorie zákazníků do 30 let.



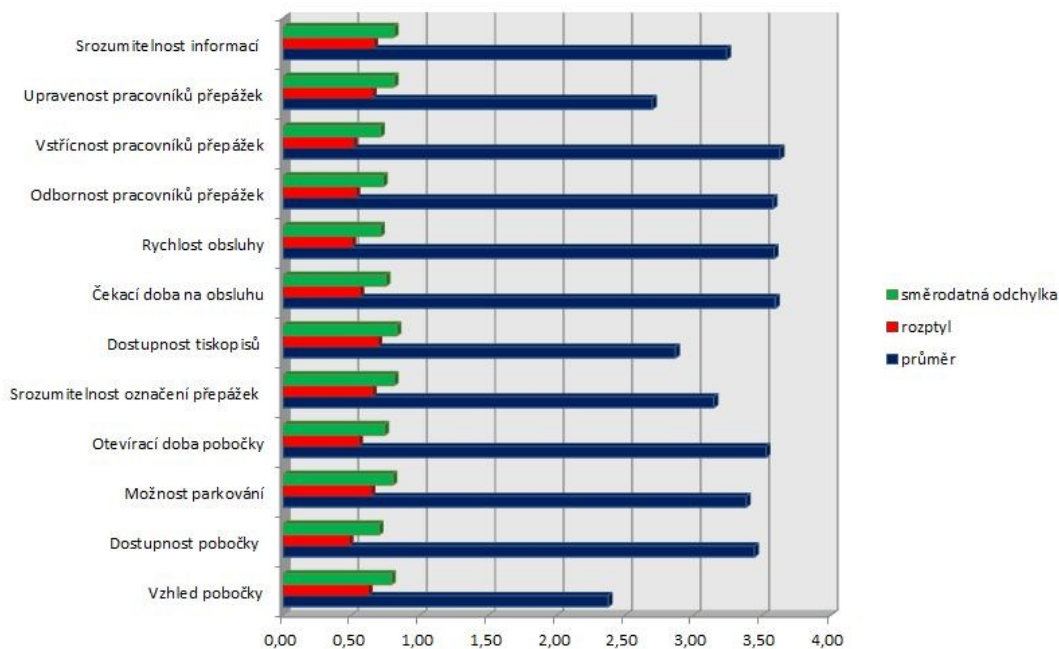
Graf 3-6 Grafické znázornění statistických parametru kritéria parkování dle věku respondentů.

Zdroj: Vlastní zpracování

		Srozumitelnost informací	Upravenost pracovníků přepážek	Vstřícnost pracovníků přepážek	Odbornost pracovníků přepážek	Rychlost obsluhy	Čekací doba na obsluhu	Dostupnost tiskopisů	Srozumitelnost označení přepážek	Otevírací doba pobočky	Možnost parkování	Dostupnost pobočky	Vzhled pobočky
bodové hodnocení	1	6	9	5	5	4	5	9	5	4	3	3	17
	2	10	35	1	2	3	4	23	16	6	15	5	46
	3	52	57	27	31	31	25	61	54	32	34	47	49
	4	50	17	85	80	80	84	25	43	76	66	63	6
statistické veličiny	průměr	3,24	2,69	3,63	3,58	3,58	3,59	2,86	3,14	3,53	3,38	3,44	2,37
	medián	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,00
	rozptyl	0,66	0,65	0,51	0,53	0,5	0,56	0,69	0,65	0,55	0,64	0,48	0,62
	směrodatná odchylka	0,81	0,81	0,71	0,73	0,71	0,75	0,83	0,81	0,74	0,8	0,7	0,79

Tabulka 3-6 Statistické charakteristiky důležitosti.

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 3-7 Grafické znázornění statistických ukazatelů důležitosti kritérií.

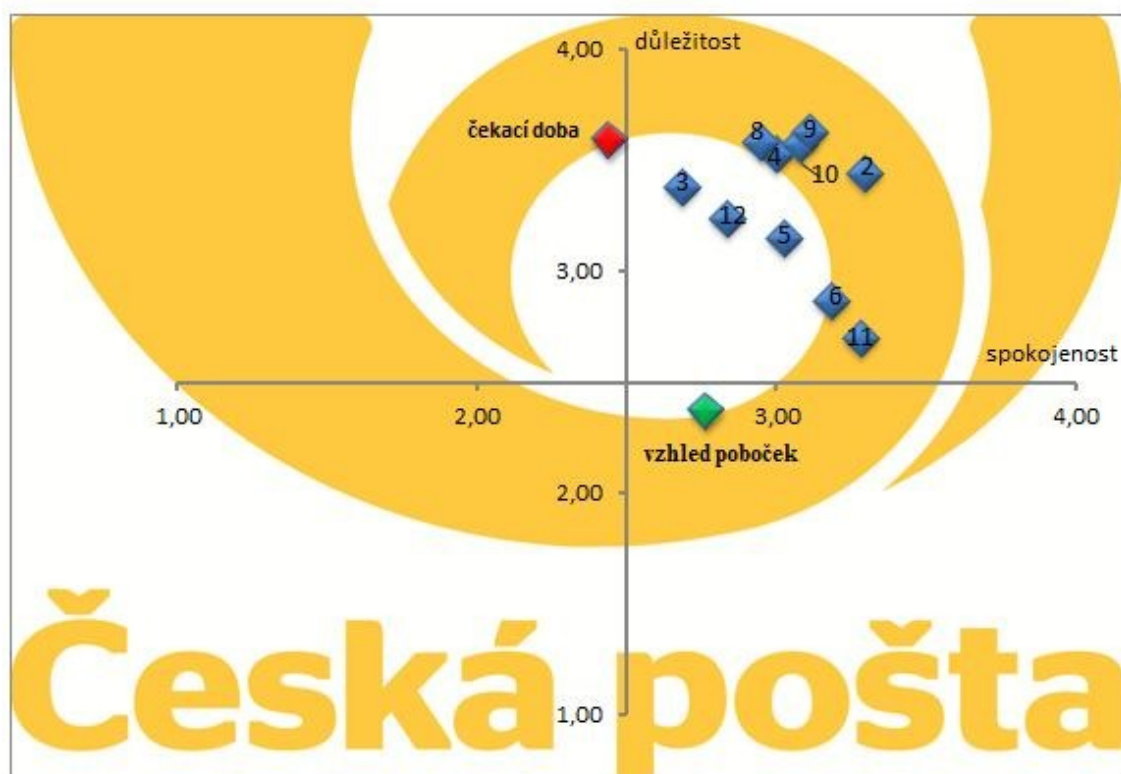
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je již uvedeno, v rámci metody Okno zákazníka hodnotili respondenti 12 kritérií z pohledu své spokojenosti s naplněním těchto znaků služby a z pohledu důležitosti, kterou pro ně jednotlivý znak má. Kritéria hodnotili body v rozmezí 1-4, kdy 4 body znamenaly největší spokojenost, respektive největší důležitost.

Hodnocené znaky:

- srozumitelnost informací o službách České pošty, s.p.,
- upravenost pracovníků přepážek,
- vstřícnost pracovníků přepážek,
- odbornost pracovníků přepážek,
- rychlost vyřízení požadavku na přepážce,
- čekací dobu na obsluhu,
- dostupnost tiskopisů na pobočkách České pošty, s.p.,
- otevírací dobu poboček,
- možnost parkování u poboček,
- dostupnost pobočky (umístění),
- vnitřní i vnější vzhled poboček České pošty, s.p.

Výsledky byly poté zaneseny do grafu 3-8, kde se na vodorovné ose zaznamenávají hodnoty kritérií dle spokojenosti a na svislé ose hodnoty z pohledu důležitosti. Z grafu lze velmi přehledně vyčíst, že téměř všechny sledované parametry služeb jsou pro zákazníky velmi důležité a zároveň jsou poskytovány k jejich plné spokojenosti. Pouze u jednoho parametru, přestože je pro dotazované velmi důležitý, nejsou s jeho plněním spokojeni. Jedná se o dobu čekání na obsluhu. Stejně tak pouze s jedním parametrem respondenti vyjádřili spokojenost, ale zároveň hodnotí tento parametr jako méně důležitý.



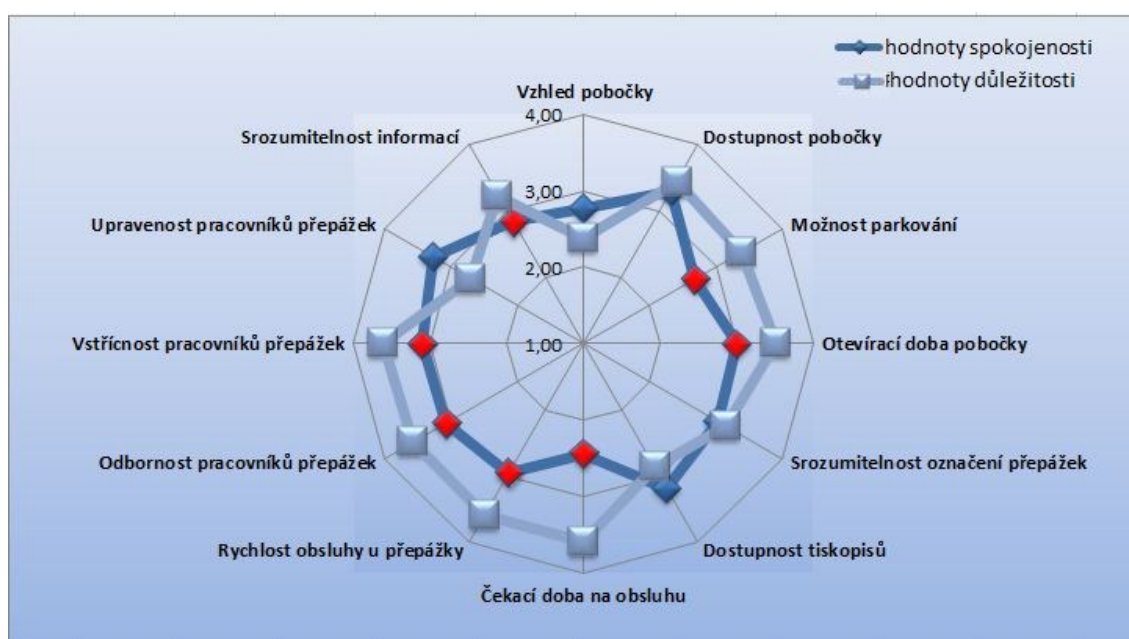
LEGENDA	
číslo označení	hodnocený parametr
	Vnější i vnitřní vzhled pobočky
2	Dostupnost pobočky (umístění)
3	Možnost parkování
4	Otevírací doba pobočky
5	Srozumitelnost označení přepážek
6	Dostupnost tiskopisů na pobočce
	Čekací doba na obsluhu
8	Rychlost vyřízení požadované služby u přepážky
9	Odbornost pracovníků přepážek
10	Vstřícnost pracovníků přepážek
11	Upravenost pracovníků přepážek
12	Srozumitelnost informací o službách ČP

Graf 3-8 Okno zákazníka.

Zdroj: Vlastní zpracování

Z důvodu vcelku jednoznačných výsledků, rozhodla se autorka doplnit rozbor dat ještě diferenční analýzou, která by měla více rozkrýt vazby mezi spokojeností a důležitostmi jednotlivých kritérií, protože vychází z diferencí těchto

hodnot. Vstupní data a výpočet je uveden v příloze č. 4. V grafu 3-9 je možno vidět, že 7 kritérií hodnotili respondenti z pohledu důležitosti vyšší průměrnou hodnotou bodů, než dosahuje jejich průměrné hodnocení spokojenosti. Jedná se o znaky vstřícnost i odbornost pracovníků přepážek, doba čekání na obsluhu, rychlost vyřízení požadavku na přepážce, otevírací doba, možnost parkování a srozumitelnost informací o službách České pošty, s.p. Diferenční analýza dále prokázala, že dostupnost (umístění) poboček a srozumitelnost označení přepážek na pobočkách je plněna ke spokojenosti klientů a také v souladu s důležitostí. U třech parametrů ukázala analýza, že spokojenost převyšuje důležitost, a to u vzhledu poboček, upravenost pracovníků přepážek a dostupnost tiskopisů na pobočkách.



Graf 3-9 Diferenční analýza.

Zdroj: Vlastní zpracování

Evropský index spokojenosti zákazníka

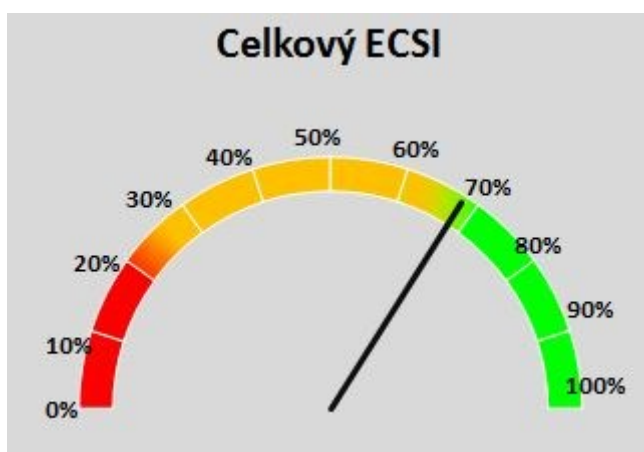
Druhou metodou pro zpracování dat získaných výzkumem byl zvolen výpočet Evropského indexu spokojenosti zákazníka. K této metodě se vázala otázka č. 5 dotazníku. Tento dotaz byl konstruován jako tvrzení, se kterým respondenti vyjadřovali míru souhlasu či nesouhlasu na bodové škále 1-10.

Metoda ECSI pracuje se sedmi hypotetickými proměnnými, jak jsou uvedeny v kapitole 2.4.1. Ke každé z těchto proměnných bylo sestaveno 2 až 5 tvrzení, které respondenti hodnotili.

Protože tato metoda nezjišťuje důležitost pro zákazníka, bylo potřeba nejdříve stanovit váhy jednotlivých proměnných. Výpočet vah byl proveden nejdříve dle vzorce 2-2 uvedeného v kapitole 2.4.1 a následně z důvodu rychlejšího zpracování bylo využito funkce tabulkového procesoru Excel. Výsledné váhy jednotlivých měřitelných proměnných jsou zachyceny v tabulce 3-7.

Dalším krokem bylo provedení výpočtů Evropských indexů spokojenosti zákazníka. Nejdříve byl vypočten index spokojenosti za každou proměnnou jednotlivě pro každého respondenta a index za každou proměnnou pro všechny dotazované. Poté byl vypracován celkový Evropský index spokojenosti zákazníka pro jednotlivé respondenty a také celkový index pro všechny tázané. Výpočty indexu byly provedeny dle vzorce 2-2 uvedeného v kapitole 2.4.1. Data a jednotlivé vypočtené indexy jsou přílohou č. 5 této práce.

Celkový Evropský index spokojenosti zákazníka dosáhl hodnoty 0,68 (viz tabulka 3-7), což lze vyjádřit, že **celková spokojenost zákazníků se službami poskytovanými pobočkami České pošty, s.p. dosahuje 68 %**, jak ilustruje graf 3-10.



Graf 3-10 Celkový index ECSI.

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že tento výsledek není možné považovat za dobrý, bylo vhodné podrobněji analyzovat jednotlivé hypotetické proměnné. Výsledky indexů spokojenosti zachycuje tabulka 3-7 a zároveň je znázorňuje graf 3-11, ze kterého je možné vyčíst, že nejhůře ohodnotili respondenti proměnnou **očekávání zákazníka** a to **60 %**. V rámci této proměnné hodnotili svůj dojem ze vzhledu poboček, pokrytí svých potřeb portfoliem poštovních služeb a pokrytí svých potřeb doplňkovými službami.

hypotetické proměnné	čísla měřitelných proměnných	váha proměnných	průměrné hodnocení	průměrné hodnocení za proměnnou	ECSI
IMAGE	1	5,083	6,534	7,123	0,71
	2	4,468	7,712		
OČEKÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKA	3	3,844	6,407	5,912	0,60
	4	4,001	7,661		
	5	3,474	3,669		
KVALITA VNÍMANÁ ZÁKAZNÍKEM	6	5,262	7,585	7,291	0,73
	7	5,228	7,517		
	8	5,089	6,771		
HODNOTA VNÍMANÁ ZÁKAZNÍKEM	9	4,461	6,881	6,331	0,63
	10	5,297	6,000		
	11	4,929	6,466		
	12	4,377	5,975		
SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA	13	5,242	6,483	6,615	0,66
	14	5,338	6,178		
	15	4,677	6,864		
	16	4,891	6,695		
	17	4,582	6,856		
REKLAMACE	18	6,003	8,212	7,879	0,79
	19	6,706	8,068		
	20	6,605	7,356		
LOAJALITA	21	6,148	7,873	6,653	0,66
	22	7,165	7,059		
	23	6,797	5,025		
CELKOVÉ ECSI					0,68

Tabulka 3-7 Průměrné hodnoty hodnocení a indexy ECSI.

Zdroj: Vlastní zpracování

Z porovnání průměrných hodnot hodnocení se ukázalo, že největší problém vykazuje právě třetí zmíněná proměnná, kdy průměrná hodnota je 3,6 a je vůbec nejnižší ze všech hodnocených ukazatelů. Celkem přesvědčivě tak zákazníci vyjádřili, že doplňkové služby (prodej zboží, finančních produktů)

České pošty, s.p. nenaplníují jejich očekávání. Tuto situaci mohou způsobovat jednak jiná očekávání, jiné potřeby zákazníků od tohoto doplňkového prodeje, nebo žádná očekávání, tzn. že zákazníci nemají potřebu dostávat na České poště, s.p. doplňkové služby. Z výpočtu ECSI dle věkových kategorií (viz tabulka 3-8) vyplynulo, že toto kritérium nesplňuje očekávání nejvíce v kategorii 18-30 let a 51-60 let, z toho 77% ekonomicky činných respondentů.

hypotetické proměnné	ECSI					ECSI CELKEM
	18 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	51 - 60 let	61 - 70 let	
IMAGE	0,59	0,70	0,71	0,73	0,78	0,71
OČEKÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKA	0,53	0,61	0,60	0,53	0,65	0,60
KVALITA VNÍMANÁ ZÁKAZNÍKEM	0,64	0,72	0,74	0,74	0,76	0,73
HODNOTA VNÍMANÁ ZÁKAZNÍKEM	0,57	0,66	0,59	0,59	0,68	0,63
SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA	0,55	0,58	0,66	0,65	0,69	0,66
REKLAMACE	0,68	0,78	0,79	0,77	0,82	0,79
LOAJALITA	0,60	0,66	0,67	0,59	0,70	0,66
ECSI CELKEM	0,59	0,67	0,68	0,66	0,73	0,68

Tabulka 3-8 ECSI dle věkových kategorií.

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhý nejnižší index **63 %** vykazuje proměnná **hodnota vnímaná zákazníkem**. Zde nejhorší průměrné hodnocení obdrželo kritérium poměru ceny a kvality služeb a počet přepážek na pobočkách, tedy v podstatě doba čekání na obsluhu. Zajímavý je pohled na indexy této proměnné v rámci věkových kategorií, kdy horší hodnocení lze vidět u ekonomicky činných osob

18-60 let, kategorie 61-70 let, tedy kategorie důchodového věku, vykazuje nejvyšší hodnocení. Je zřejmé, že mladší a produktivní zákazníci očekávají za určitou cenu vyšší nároky na kvalitu, na poskytované služby a zároveň očekávají, že budou odbaveni velmi rychle, což může souviset s obecným problémem nedostatku času na vše.

Hodnotou **66 %** byly ohodnoceny dvě proměnné, **spokojenost zákazníka a loajalita**. V rámci proměnné spokojenost zákazníka byla vcelku dobře hodnocena dostupnost a srozumitelnost informací o službách a zákaznický přístup při obsluze na pobočkách. Nesouhlas vyjádřili dotazovaní se srovnatelností cen a kvality České pošty, s.p. s cenami a kvalitou konkurence. Zde je opět zajímavé porovnání v rámci věkových kategorií, kdy nejhorší hodnocení dosahují dvě nejmladší skupiny respondentů a je možno vyvodit, že tyto věkové kategorie více sledují nabídku na trhu.

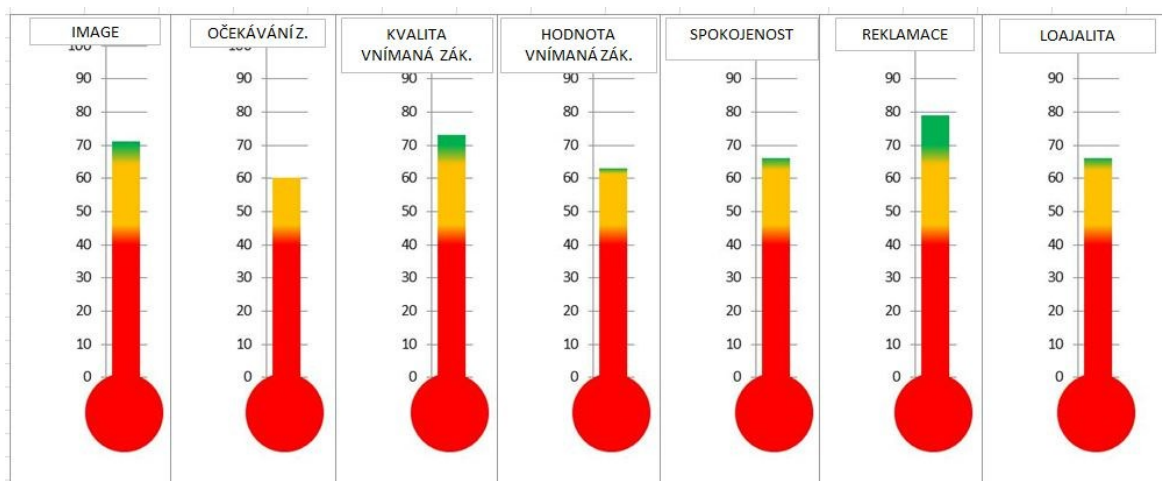
V hodnocení loajality se respondenti vyjadřovali k dalšímu využívání služeb České pošty, s.p. a k ochotě doporučit tyto služby dalším osobám. Oba tyto znaky byly ohodnoceny solidně. Třetí hodnocený znak této proměnné nevyužití nákupu stejné služby za nižší cenu u konkurence byl hodnocen výrazně nižší průměrnou hodnotou. Z uvedeného vyplývá, že přestože zákazníci plánují nadále využívat služby České pošty, s.p. a jsou ochotni dát příznivé reference těmto službám, tak cena je pro ně natolik důležitá, že jim to nebrání k nákupu obdobných služeb u konkurence.

Index spokojenosti proměnné **image je 71 %** a proměnné **kvalita vnímaná zákazníkem je 73 %**. U těchto znaků opět mladší generace 18-30 let hodnotila výrazně nižšími hodnotami než ostatní věkové kategorie a naopak nejstarší věková kategorie 61-70 let hodnotila nejvyšším indexem. Z tohoto výsledku by se dalo usuzovat, že starší kategorie více sehrává roli dlouholetá tradice České pošty, s.p. a je možno se domnívat, že sehrává roli i forma společnosti, tzn. státní podnik, kdy to pro starší generaci může znamenat jakousi záruku solidnosti.

Nejvyšší index spokojenosti **79 %** získala proměnná **reklamace**. I zde se projeví rozdíly v rámci věku respondentů, tzn. vyšší nároky mladší generace

(nejnižší index 68 %) a naopak u starší generace byl index 82 %, což hovoří o jejich spokojenosti.

Graf 3-11 názorně zachycuje celkové indexy spokojenosti jednotlivých proměnných.



Graf 3-11 Indexy ECSI pro jednotlivé proměnné.

Zdroj: Vlastní zpracování

4 Návrh změn a doporučení

V rámci liberalizace poštovního trhu, která proběhla na základě novelizace zákona o poštovních službách v roce 2013, vstoupil státní podnik Česká pošta do plně konkurenčního prostředí. Na trhu operuje celá řada renomovaných firem, které se zabývají distribucí zásilek a jsou tedy pro Českou poštu, s.p. konkurencí. Za zmínku jistě stojí PPL, DHL, DPD, InTime, TNT, MediaServis a další.

Druhou zásadní situací, která ovlivňuje činnosti České pošty, s.p., je poklesový trend počtu listovních zásilek a peněžních služeb. Tento negativní vývoj souvisí s růstem využívání elektronických forem komunikace a elektronického bankovníctví.

Uvedené je neustálým impulsem pro management státního podniku vyvíjet nové služby a modernizovat ty stávající. V posledních letech uvedl podnik na trh celou řadu novinek, například označování zásilek čárovými kódy, což zvýšilo efektivitu procesu zpracování, ale rovněž to umožnilo klientům sledovat zásilky po celou dobu jejich doručování, dalším zajímavým produktem je pohlednice Online, kdy zákazník přes aplikaci odešle svou vlastní fotografii, specializované pracoviště České pošty, s.p. ji vytiskne jako pohlednici a doručí adresátovi. Z celé řady novot stojí jistě za zmínku i postupné zavádění platebních terminálů, které umožní zákazníkům platit za využití služby České pošty, s.p. bezhotovostně. Ve výčtu by bylo možno pokračovat, ale důležité je, že všechny tyto kroky realizuje podnik s cílem zvýšit svou konkurenceschopnost, udržet stávající a získávat nové zákazníky, zachovat zaměstnanost.

Měření spokojenosti zákazníka však prokázalo, že vývoj nových a modernizace stávajících služeb nestačí na naplnění očekávání zákazníků. Celkový index spokojenosti ve výši 68 % není uspokojivý. Výzkum provedený v roce 2007 proklamoval spokojenost zákazníků 72 %. Hodnoty nelze zcela poměřovat, protože výzkumy byly provedeny jinými metodami, nicméně lze předpokládat, že za uplynulé období i přes veškeré provedené novinky nedošlo

ke zvýšení spokojenosti. Co se dle autorky jeví jako zásadní nedostatek je, že výzkumem z roku 2007 byly zjištěny jako hlavní výhrady k činnosti České pošty, s.p. dlouhé čekací doby a fronty na pobočkách, pomalost vyřízení požadavků, občasná neochota personálu a vysoké ceny. Výzkum provedený v rámci bakalářské práce odhalil, že tyto nedostatky v činnosti podniku většinou přetrvávají a dosud se je nepodařilo odstranit.

4.1 Doporučení a návrhy

Reklamáce

Většina respondentů nemusela řešit žádnou nebo minimální počet reklamací či stížností. Rovněž s průběhem vyřízení vyjádřili solidní spokojenost.

Z uvedeného a z výsledků měření dob přepravy zásilek, by se tedy dalo říci, že podnik naplňuje znaky kvality určené zákonem a orientuje se spíše na technologii poskytovaných služeb. S liberalizací poštovního trhu a v rámci konfrontace s konkurencí, by bylo vhodné zajistit naplnění i další kvalitativních ukazatelů. Moderní přístup ke kvalitě znamená plnit nejen požadavky jakýchsi parametrů, ale především uspokojovat pocity zákazníka. V oblasti reklamací a stížností by tedy bylo vhodné jednak pokračovat a udržet nastavený systém vyřizování a zároveň se zamyslet nad zvýšením kvality služeb právě z pohledu vnímání zákazníků. Některá doporučení k této oblasti jsou uvedena dále.

Pobočky

Vzhled poboček i dostupnost poboček byla hodnocena mírně nad průměrnou hodnotu, zároveň je vzhledu přikládána střední důležitost. Vzhledem k rozsáhlé síti poboček České pošty, s.p., pravděpodobně nelze realizovat rekonstrukce v masivní míře, nicméně prostředí je možné zpříjemnit opatřeními méně nákladnými a zároveň vstřícnými ke klientům. Doporučení se tedy vztahuje na zvážení instalace (kde to umožňuje prostor) více míst k sezení, umístění dětských koutků, nápojových automatů a také možnost

využití wifi připojení k internetu, což by bylo velmi zajímavé zejména pro mladší generaci.

Srozumitelnost označení přepážek i dostupnost tiskopisů se jeví dle výzkumu v pořádku, odpovídají požadavkům klientů.

V čem ale zákazníci vidí zásadní problém, je počet otevřených přepážek, což se promítá do doby čekání na obsluhu. Zde by řešením mohla být instalace nových a modernizace stávajících vyvolávacích systémů zejména na větších poštách. Toto se v podniku sice uskutečňuje, nicméně by bylo vhodné tento proces urychlit. V této souvislosti by jistě stálo za to, zvážit možnost objednávání návštěvy pošty na stanovený čas. Toto by byla zajímavá doplňková služba zejména pro pracující a pro mladší generaci zákazníků. Také by přicházela v úvahu varianta směřování některých služeb na určité hodiny, např. důchody a sociální dávky vyplácet v době, kdy jsou pobočky méně vytížené. Tímto by se zvýšila spokojenost samotných příjemců těchto služeb (jejich rychlejším odbavením) a zároveň by to přispělo ke zvýšení spokojenosti zaměstnaných zákazníků, kteří navštěvují pobočky většinou po své pracovní době. Dalším opatřením by mohla být změna provozních hodin poboček v tom smyslu, že by byla prodloužena odpolední provozní doba např. do 19,00 – 19,30 hodin. Tímto by také mohlo dojít k rozložení zákazníků ve vytížených odpoledních hodinách. V neposlední řadě lze navrhnout možnost instalace samoobslužných přepážek. Tyto přepážky mohou být koncipovány v podstatě jako bankomat, prostřednictvím kterého by bylo možné zajistit výplatu důchodu či sociálních dávek například na základě jedinečného kódu, nebo jako samoobslužná pokladna, kde by zákazník vložil svůj dokument do obálky dle zvolené služby, načetl čárový kód a provedl platbu.

Z pohledu zákazníků nedochází k naplnění jejich potřeb, co se týče možnosti parkování u poboček. Toto je problém, který má širší vazby jednak na majitele pozemků v okolí poboček a samozřejmě na finanční prostředky. Pokud chce Česká pošta, s.p. přivést na své pobočky i mladší generaci, měl by management zvážit možnosti řešení. Lze totiž předpokládat, že tento požadavek se bude do budoucna jen zvyšovat.

Personál poboček

Ochota a vstřícnost pracovníků přepážek byla v rámci průzkumu hodnocena vcelku přijatelně, přesto očekávání zákazníků jsou vyšší, než je jejich spokojenost s těmito parametry. V této oblasti by bylo vhodné poskytovat zaměstnancům pravidelné školení komunikace a asertivního chování. Dále by bylo vhodné využívat nástroje jako je mystery shopping, kterým lze měřit a monitorovat úroveň personálu. Dalším prostředkem pro zlepšení by mohla být motivační složka mzdy vázaná právě na kvalitu obsluhy, na proklientské chování. Z interních zdrojů vyplývá, že mzda pracovníků přepážek obdobnou složku již obsahuje. Bylo by tedy vhodné ji doplnit například o bonus ve vazbě třeba na výsledky zmíněného mystery shoppingu.

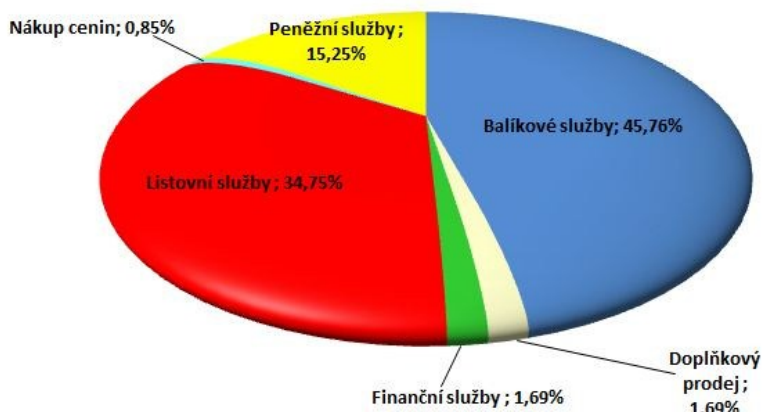
Kvalita velmi výrazně souvisí právě s personálem, který je v přímém kontaktu se zákazníkem. Jen loajální a spokojený zaměstnanec může přinést podniku přidanou hodnotu ve smyslu odvedení vysoce kvalitní práce, v případě zaměstnanců přepážek tedy vysoce kvalitní obsluhy zákazníků. Dalším doporučením tedy je provádět pravidelné měření spokojenosti zaměstnanců a výsledků tohoto měření využívat pro zvýšení jejich spokojenosti. O přínosech pro podnik i zákazníky nelze pochybovat.

Hodnota vnímaná zákazníkem

Vnímání poměru ceny k poskytované kvalitě služeb byla dotazovanými hodnocena velmi nízko. Toto samostatné hodnocení nakonec odpovídá i celkovému indexu spokojenosti. Poměr mezi cenou a kvalitou by měl být přímo úměrný, zákazník za nějakou cenu očekává odpovídající kvalitu. U služby je měřítkem kvality zejména naplnění očekávání zákazníků, což jak z výzkumu vyplynulo je především rychle vyřídit požadavek v přívětivém a přiměřeně komfortním prostředí, s vstřícným, odborným a rychlým personálem. Pokud tedy dojde k naplnění uvedeného, bude i vnímání ceny a kvality služeb ze strany zákazníků hodnoceno pozitivně a také by došlo ke snížení citlivosti zákazníků na případné změny cen.

Portfolio služeb

Jak zachycuje graf 4-1 zákazníci využívají nejvíce balíkové a listovní služby České pošty, s.p. a také peněžní služby, což je například SIPO, výplata důchodů a další. Co se týče využívání finančních služeb partnerů České pošty, s.p., nákupu cenin (známky, kolky) a doplňkového prodeje (telefonní karty, tisk, obálky atd.) je využívání výrazně nižší.



Graf 4-1 Rozložení využití jednotlivých služeb.

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledkem výzkumu byla solidní spokojenost a pokrytí potřeb v rámci poštovních služeb. Naopak výrazná nespokojenost byla vyjádřena k doplňkovému prodeji. V rámci dotazníku byla respondentům položena otevřená otázka: „Existuje něco, co by přispělo ke zvýšení Vaší spokojenosti?“ Mezi jinými návrhy na zlepšení byla jednou z častých odpovědí: „zrušení doplňkového prodeje“.

V této souvislosti je potřeba zmínit, že při množství zákazníků České pošty, s.p. je i toto malé procento z pohledu výnosů nezanedbatelné a nelze tedy doporučit splnění tohoto požadavku. Vzhledem k tomu, že je to ale významný parametr v rámci spokojenosti zákazníků, bylo by vhodné se zabývat například skladbou doplňkového prodeje. Zvážit, zda by nebylo vhodné doplňkový prodej více přizpůsobit místním potřebám. Například v obci, ve které není prodejna papírenského zboží, hraček či knížek, nejsou tam pobočky mobilních operátorů a další typy provozoven, by měla pobočka České pošty,

s.p. toto zboží nabízet a zákazníci by s velkou pravděpodobností byli spokojeni. Ve městech by mohl být doplňkový prodej individuálnější případně orientovaný na druhy zboží, které nějak souvisí nebo přiměřeně doplňují poštovní služby, zejména tedy papírenské zboží. V návrzích od respondentů byl uveden požadavek na tisk a kopírování dokumentů, což by zřejmě také vhodně doplnilo již poskytované služby.

Finanční služby partnerů České pošty, s.p. dle výsledků výzkumu nejsou zákazníky zcela očekávány. Zde platí stejný komentář jako u předchozího. S ohledem na nezanedbatelné výnosy, které tyto služby podniku přinášejí, nelze doporučit zrušení, nicméně opět by bylo vhodné zvážit tento názor zákazníků a hledat řešení, jak jim tuto službu poskytovat tak, aby byli spokojeni.

Pokud by se podařilo vyřešit problém s délkou obsluhy, pak by to pozitivně ovlivnilo i názor klientů na doplňkový prodej ať zboží nebo finančních produktů. V úvahu by také přicházelo zvážit realizaci většího počtu specializovaných přepážek, které již nyní Česká pošta, s.p. provozuje na vybraných poštách. Na těchto přepážkách pracuje odborný personál a toto pracoviště zajišťuje zákazníkům soukromí při projednávání finančních záležitostí. Nabízí se tedy varianta většího zapojení právě takovýchto pracovišť, které by mohli využívat i zákazníci běžných přepážek.

Nelze nezmínit, že na trhu s finančními produkty se pohybuje celá řada prodejců. Vznikají, ale také velmi často zanikají jednotlivé kanceláře, činnost provozuje, ale také ukončuje celá řada prodejců. Nespornou výhodou České pošty, s.p. je stálá síť provozoven, která zaručuje klientům, že i za několik let mohou svou záležitost s finančním produktem na pobočce České pošty, s.p. vyřešit. Že zde i za několik let pobočka České pošty bude a v ní stále budou proškolení zaměstnanci. Návrhem pro management České pošty, s.p. tedy je, posoudit možnosti a přínos případné reklamy této oblasti služeb, zvážit, zda by vhodná propagace nepřispěla k většímu pochopení přínosu poskytovaných služeb a tedy k větší spokojenosti zákazníků.

Loajalita

Zde by přicházelo v úvahu více zužitkovat nástroj, který již Česká pošta využívá, a sice věrnostní program formou zákaznické karty. V současné době se benefity, které zákaznická karta nabízí, neustále rozšiřují, ale vzhledem k výsledkům výzkumu se lze domnívat, že zákazníci nemají o tomto programu dostatečné povědomí a bylo by tedy vhodné promyslet vhodnou propagaci.

Naplněním všech již zmíněných očekávání zákazníků se zvýší kvalita poskytovaných služeb, což se odrazí ve zvýšení spokojenosti zákazníka a to se pozitivně promítne do jeho loajality. Spokojený a loajální zákazník zůstane zákazníkem podniku, což by mělo být cílem, vždyť získat nového zákazníka stojí mnohem větší úsilí, více financí a času.

Závěrem je nezbytné zmínit rovněž i doporučení provádět pravidelné měření spokojenosti zákazníků s využitím vždy stejné metody tak, aby se dal v časové řadě sledovat vývoj spokojenosti, vyhodnocovat zlepšování a naplňování očekávání zákazníků.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo změřit celkovou spokojenost zákazníků se službami poskytovanými na pobočkách České pošty, s.p., zjistit, co je pro zákazníky důležité a kde jsou případně možnosti jejich spokojenost zvýšit.

V první části práce byl vymezen teoretický rámec problematiky, jsou zde specifikovány pojmy a popsány přístupy a metody vztahující se k danému tématu. Jednotlivé kapitoly této části se zabývají definováním pojmů kvalita, služba, zákazník, kvalita služby a kvalita z pohledu zákazníka. Rovněž jsou v této části popsány metody měření spokojenosti zákazníků a metodika výzkumu.

Úvodní kapitola aplikační části je věnována představení státního podniku Česká pošta. V dalších oddílech následuje aplikace teoretických poznatků v praxi. Realizace výzkumu proběhla dotazováním u vzorku zákazníků poboček České pošty, s.p. na Severní Moravě. Takto získána data byla zpracována a prostřednictvím metod Okno zákazníka, Diferenční analýzy a Evropského indexu spokojenosti zákazníka bylo provedeno hodnocení celkové spokojenosti a rovněž spokojenosti v jednotlivých kritériích služby.

Z výsledků metody Okno zákazníka se jeví hodnocení respondentů jako velmi dobré, v podstatě jen jeden parametr nebyl plněn k jejich spokojenosti, přestože byl považován za důležitý. Diferenční analýzou potom byly výsledky zpřesněny a ukázalo se, že ne všechna kritéria služby jsou plněna tak, jak klienti očekávají. Evropský index spokojenosti zákazníka byl vypočten na 68 %, což není optimální výsledek. Z rozboru výsledků jednotlivých proměnných a s přihlédnutím k výsledkům dvou předchozích metod je možno konstatovat, že zákazníci očekávají především rychlé provedení služby, v přívětivém a přiměřeně komfortním prostředí, očekávají vstřícný personál s dobrými odbornými znalostmi, což v době výzkumu nebylo dle jejich názoru zcela naplňováno. Portfolio dodávaných služeb zákazníkům vyhovuje, určité výhrady vyjádřili jen k doplňkovému prodeji. Provozní doba, orientace na pobočce, dostupnost tiskopisů i dostupnost informací o službách se jeví v souladu s potřebami zákazníků.

V poslední kapitole této práce byla navržena řada doporučení, která by mohla vést k vyřešení odhalených rezerv v poskytovaných službách a tím ke zvýšení spokojenosti zákazníků České pošty, s.p. Z časového hlediska by bylo vhodné do 6 měsíců realizovat doporučení týkající se personálu a do 1 roku se pak zabývat řešením provozu a prostředí na pobočkách a také zvážit formu poskytování doplňkového prodeje. Jako zcela zásadní vnímá autorka práce potřebu učinit opatření týkající se zrychlení obsluhy zákazníků. Vyřešení tohoto kritéria by dle názoru autorky pozitivně ovlivnilo vnímání i dalších parametrů poskytovaných služeb, což by mohlo vést k výraznému zvýšení celkové spokojenosti zákazníků.

Práce byla zpracována ve struktuře odpovídající vymezenému cíli. Stanovený hlavní i dílčí cíl byl splněn. Autorce poskytla tato práce nejen teoretické znalosti této problematiky, ale zejména praktické výsledky, které jsou pro ni velmi cenné z důvodu využitelnosti v rámci její pracovní činnosti.

Vzhledem k tomu, že se tato práce zabývala pouze jednou částí činnosti státního podniku a protože se jedná o poměrně široké téma, které má vazbu rovněž na spokojenost zaměstnanců, lze v této problematice pokračovat v rámci diplomové práce. Je možné navázat provedením měření spokojenosti s doručovacími službami případně průzkumem spokojenosti zaměstnanců České pošty, s.p.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

- [1] BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0
- [2] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 710 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [3] KOTZ, Samuel a Cynthia R LOVELACE. *Process capability indices in theory and practice*. New York: Arnold, 1998. 279 p. ISBN 0340691778.
- [4] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert ISBN 80-247-0966-X.
- [5] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [6] POCZATKOVÁ, Blanka, Pavlína KLUMPAROVÁ a Renáta NEŠPORKOVÁ. *Poradenství pro podnikání*. Havířov: in-PRESS CZ, 2014. ISBN 978-80-905178-3-7.
- [7] PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-299-9.
- [8] SUCHÁNEK, Petr. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. 132 s. ISBN 978-80-210-5688-6.
- [9] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [10] VEBER, J., M. HŮLOVÁ a A. PLÁŠKOVÁ. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.

Elektronické dokumenty a ostatní

[11] Česká pošta: Výroční zpráva 2014 [online]. [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/vyrocní-zp>

[12] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Časové řady: obyvatelstvo [online]. In: [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xt/casove_rady_regionalni

[13] Měření spokojenosti zákazníka [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Nhjm5TKDvMJ:files.b1ktbvsp.webnode.cz/2000000501a0861a4f4/M%25C4%259A%25C5%2598EN%25C3%258D%2520SPOKOJENOSTI%2520Z%25C3%2581KAZN%25C3%258DK%25C5%25AE.doc+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

b1ktbvsp.webnode.cz/2000000501a0861a4f4/M%25C4%259A%25C5%2598EN%25C3%258D%2520SPOKOJENOSTI%2520Z%25C3%2581KAZN%25C3%258DK%25C5%25AE.doc+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz

[14] Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníka: Výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004 [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf

[15] Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníka: Výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004 [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf

Diplomová práce

[16] BRŇOVJÁKOVÁ, Martina. Zlepšování kvality služeb zdravotnického zařízení. Ostrava, 2012. Diplomová práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.

Norma

[17] ČSN EN ISO 9000. Systém managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2006.

Seznam zkratek

B2B	Business-to-business
Č.j.	Číslo jednací
ČTÚ	Český telekomunikační úřad
D+1	Doručení následující den po podání
DHL	DHL Česká republika
DPD	Direct Parcel Distribution
ECSI	Evropský index spokojenosti zákazníka
PPL	Professional parcel logistic
s.p.	Státní podnik
TNT	TNT The People Network

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15.4.2016



Hana Kurajská

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura České pošty, s.p.

Příloha č. 2: Dotazník průzkumu

Příloha č. 3: Vstupní data a výpočty pro metodu Okno zákazníka

Příloha č. 4: Vstupní data a výpočty Diferenční analýzy

Příloha č. 5: Vstupní data a výpočty Evropského indexu spokojenosti

Příloha č. 1 Organizační struktura České pošty, s.p.

Česká pošta, s.p.

Generální ředitel

Odstěpný závod ICT služby Ředitel odstěpného závodu	Odbor interní audit a řízení rizik Ředitel odboru	Úsek korporátní správa Ředitel úseku	Úsek strategie majetkové účasti Ředitel úseku	Sekce bezpečnost Ředitel sekce	Úsek poštovní technologie a inspekce Ředitel úseku	Úsek nákup a zásobování Ředitel úseku
Odbor systémová integrace a projekty Ředitel odboru		Ombudsman Ombudsman	Sekce strategie PS a řízení projektů Ředitel sekce	Odbor bezpečnost poštovního provozu Ředitel odboru	Sekce přídelová a odvodová služba Ředitel sekce	Odbor příprava veřejných zakázek Ředitel odboru
Odbor řízení nákupu Ředitel odboru		Odbor komunikace Ředitel odboru	Sekce strategický rozvoj a BI Ředitel sekce		Odbor inspekce Ředitel odboru	Odbor centrální nákup Ředitel odboru
Odbor ekonomika Ředitel odboru		Sekce legislativa Ředitel sekce			Odbor provozní kontroly a reklamace Ředitel odboru	Odbor standardizace a podpora nákupu Ředitel odboru
Sekce komunikační infrastruktura Ředitel sekce						Odbor provozní podpora log. a zásobování Ředitel odboru
						Odbor správa nakupované komodity Ředitel odboru

Odbor odměňování Ředitel odboru	Úsek účetnictví a daně Ředitel úseku	Odbor podpora ICT Ředitel odboru	Odbor koordinace obchodu Ředitel odboru	Odbor investice Ředitel odboru	Pobočková síť ZČ Ředitel pobočkové sítě	Doručovací a účelové sítě JČ Ředitel doručovací a účelové sítě
Sekce rozvoj lidských zdrojů Ředitel sekce	Úsek controlling Ředitel úseku	Odbor bezpečnost ICT Ředitel odboru	Úsek Business Development Ředitel úseku	Odbor provozní činnosti Jihozápad Ředitel odboru	Pobočková síť SČ Ředitel pobočkové sítě	Doručovací a účelové sítě ZČ Ředitel doručovací a účelové sítě
Sekce front office Ředitel sekce	Sekce treasury a financování Ředitel sekce	Úsek provoz a vývoj ICT Ředitel úseku	Sekce korporátní marketing Ředitel sekce	Odbor provozní činnosti Severovýchod Ředitel odboru	Pobočková síť VČ Ředitel pobočkové sítě	Doručovací a účelové sítě SČ Ředitel doručovací a účelové sítě
Sekce personální procesy back office Ředitel sekce		Úsek e-Government Ředitel úseku	Odbor známková tvorba Ředitel odboru	Odbor provozní činnosti Morava Ředitel odboru	Pobočková síť JM Ředitel pobočkové sítě	Doručovací a účelové sítě VČ Ředitel doručovací a účelové sítě
		Úsek Business Development pro eGOV a ICT Ředitel úseku	Firemní obchod JČ Obchodní ředitel regionu	Odbor provozní činnosti Praha Ředitel odboru	Pobočková síť SM Ředitel pobočkové sítě	Doručovací a účelové sítě JM Ředitel doručovací a účelové sítě
			Firemní obchod ZČ Obchodní ředitel regionu	Sekce majetek Ředitel sekce	Pobočková síť PH Ředitel pobočkové sítě	Doručovací a účelové sítě SM Ředitel doručovací a účelové sítě
			Firemní obchod SČ Obchodní ředitel regionu			Doručovací a účelové sítě PH Ředitel doručovací a účelové sítě
			Firemní obchod VČ Obchodní ředitel regionu			Sekce doručovací a účelové sítě Ředitel sekce
			Firemní obchod JM Obchodní ředitel regionu			Sekce logistika Ředitel sekce
			Firemní obchod SM Obchodní ředitel regionu			Sekce provoz peněžních služeb Ředitel sekce
			Firemní obchod PH a StČ Obchodní ředitel regionu			
			Sekce regionální a mezinárodní obchod Ředitel sekce			
			Sekce korporátní obchod Ředitel sekce			
			Sekce produktový marketing Ředitel sekce			

Příloha č. 2 Dotazník průzkumu

Dotazník pro měření spokojenosti klientů se službami České pošty, s.p.

Postup při vyplňování: Vámi zvolenou odpověď označte v rámečku křížkem. Zaškrtněte pouze jednu odpověď, pokud v závorce není uvedeno jinak.

1. Na které pobočce ČP jsou Vám ukládány nedoručené zásilky k vyzvednutí?

.....

2. Jak často využíváte služeb ČP?

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Několikrát týdně | <input type="checkbox"/> 2-3x měsíčně |
| <input type="checkbox"/> 1x týdně | <input type="checkbox"/> Méně často |

3. Jaké služby ČP využíváte nejvíce (lze zvolit i více odpovědí)

- ☐ Listovní služby (obyčejné a doporučené dopisy, pohlednice)
- ☐ Balíkové služby
- ☐ Peněžní služby (SIPO, výplata důchodů, peněžní poukázky, vklady a výběry hotovosti)
- ☐ Nákup cenin (známky, kolky, dálniční známka)
- ☐ Finanční služby (bankovní, pojišťovací, stavební spoření, penzijní spoření)
- ☐ Doplňkový prodej (telefonní kupony, tisk, kancelářské zboží apod.)

4. Ohodnoťte následující kritéria z hlediska Vaší spokojenosti a důležitosti (1 – zcela nespokojen/nedůležité, 2 – nespokojen/ spíše nedůležité, 3 – spíše spokojen/ důležité, 4 – velmi spokojen/velmi důležité

	Spokojenost				Důležitost			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Vnější i vnitřní vzhled pobočky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostupnost pobočky (umístění)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost parkování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otevírací doba pobočky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Srozumitelnost označení přepážek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostupnost tiskopisů na pobočce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čekací doba na obsluhu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rychlost vyřízení požadované služby u přepážky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odbornost pracovníků přepážek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vstřícnost pracovníků přepážek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Upravenost pracovníků přepážek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Srozumitelnost informací o službách ČP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Zakroužkujte, prosím, míru souhlasu s danými výroky. 1 = zcela nesouhlasím, 10 = absolutně souhlasím. Jiná bodová hodnocení vyjadřují míru souhlasu či nesouhlasu.

Plně důvěřuji službám České pošty	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Nabídka služeb a produktů ČP je dostatečně široká	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Pobočky ČP na mne působí příznivým dojmem	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Poštovní služby (listovní, balíkové a peněžní služby) plně pokrývají mé potřeby	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Očekávám nabídku doplňkových služeb (prodej zboží, finanční služby)	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Pracovníci přepážek jsou ochotní a vstřícní	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Pracovníci přepážek mají dostatečné odborné znalosti a vystupují profesionálně	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Služby ČP jsou kvalitní	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Provozní doba poboček ČP je vyhovující	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Počet přepážek na pobočkách je dostatečný	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Rychlost obsluhy je dostatečná	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Cenová úroveň služeb odpovídá jejich kvalitě	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Se službami ČP jsem spokojen	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Služby jsou cenou i kvalitou srovnatelné s konkurencí	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
O službách ČP mám dostatek informací	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Informace o službách ČP jsou srozumitelné	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Obsluha a zákaznický přístup na pobočkách ČP je na velmi dobré úrovni	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
V průběhu letošního roku byla četnost mých reklamací na služby velmi malá nebo žádná	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
V průběhu roku jsem neměl důvod si stěžovat na jednání pracovníků přepážek	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Stížnosti a reklamace jsou vždy vyřízeny rychle a k mé plné spokojenosti	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Plánuji i nadále využívat služeb České pošty	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Využití služeb ČP bych doporučil svým známým	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Pokud by mi stejnou službu nabídla jiná společnost za trochu nižší cenu, nekoupil bych si ji	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

6. Služby České pošty využíváte převážně jako

- ☐ soukromá osoba
☐ firma

7. Existuje něco, co by přispělo ke zvýšení Vaší spokojenosti? Náměty vypište v bodech případně několika větami (např. více místa k sezení, tisk k dispozici apod.)

.....

Identifikační údaje:

Pohlaví

☐ žena

☐ muž

Věk

☐ 18 – 30 let

☐ 51 – 60 let

☐ 31 – 40 let

☐ 61 – 70 let

☐ 41 – 50 let

☐ 71 a více let

Vzdělání

☐ základní nebo vyučen

☐ středoškolské

☐ vysokoškolské

Ekonomická aktivita

☐ student

☐ zaměstnanec

☐ OSVČ

☐ mateřská a rod. dovolená

☐ důchodce

☐ nezaměstnaný

☐ jiné

Příloha č. 3 Vstupní data pro metodu Okno zákazníka

	1				2				3				4				průměr				medián				rozptyl				směrodatná odchylka							
spokojenost	Vnější i vnitřní vzhled pobočky				11				26				61				20				2.76271186				3				0.71				0.84			
spokojenost	Dostupnost pobočky (umístění)				7				11				40				60				3.29661017				4				0.75				0.87			
spokojenost	Možnost parkování				20				31				33				34				2.68644068				3				1.13				1.06			
spokojenost	Otevírací doba pobočky				13				14				51				40				3.00000000				3				0.9				0.95			
spokojenost	Srozumitelnost označení přepážek				9				19				50				40				3.02542373				3				0.8				0.9			
spokojenost	Dostupnost tiskopisů na pobočce				8				11				50				49				3.18644068				3				0.74				0.86			
spokojenost	Čekací doba na obsluhu				21				40				41				16				2.44067797				2				0.87				0.93			
spokojenost	Rychlost vyřízení požadované služby u přepážky				15				14				51				38				2.94915254				3				0.95				0.97			
spokojenost	Odbornost pracovníků přepážek				10				11				57				40				3.07627119				3				0.77				0.87			
spokojenost	Vstřícnost pracovníků přepážek				13				9				48				48				3.11016949				3				0.91				0.95			
spokojenost	Upravenost pracovníků přepážek				8				9				43				58				3.27966102				3				0.76				0.87			
spokojenost	Srozumitelnost informací o službách ČP				11				20				64				23				2.83898305				3				0.71				0.84			
důležitost	Vnější i vnitřní vzhled pobočky				17				46				49				6				2.37288136				2				0.62				0.79			
důležitost	Dostupnost pobočky (umístění)				3				5				47				63				3.44067797				4				0.48				0.7			
důležitost	Možnost parkování				3				15				34				66				3.38135593				4				0.64				0.8			
důležitost	Otevírací doba pobočky				4				6				32				76				3.52542373				4				0.55				0.74			
důležitost	Srozumitelnost označení přepážek				5				16				54				43				3.1440678				3				0.65				0.81			
důležitost	Dostupnost tiskopisů na pobočce				9				23				61				25				2.86440678				3				0.69				0.83			
důležitost	Čekací doba na obsluhu				5				4				25				84				3.59322034				4				0.56				0.75			
důležitost	Rychlost vyřízení požadované služby u přepážky				4				3				31				80				3.58474576				4				0.5				0.71			
důležitost	Odbornost pracovníků přepážek				5				2				31				80				3.57627119				4				0.53				0.73			
důležitost	Vstřícnost pracovníků přepážek				5				1				27				85				3.62711864				4				0.51				0.71			
důležitost	Upravenost pracovníků přepážek				9				35				57				17				2.69491525				3				0.65				0.81			
důležitost	Srozumitelnost informací o službách ČP				6				10				52				50				3.23728814				3				0.66				0.81			

Příloha č. 4 Vstupní data a výpočty Diferenční analýzy

	průměr spokojenost	průměr důležitost	odchylka
Vzhled pobočky	2,762711864	2,372881356	0,38983051
Dostupnost pobočky	3,296610	3,440677966	-0,14406780
Možnost parkování	2,686440678	3,381355932	-0,69491525
Otevírací doba pobočky	3,000000	3,525423729	-0,52542373
Srozumitelnost označení přepážek	3,025423729	3,144067797	-0,11864407
Dostupnost tiskopisů	3,186440678	2,86440678	0,32203390
Čekací doba na obsluhu	2,440677966	3,593220339	-1,15254237
Rychlost obsluhy u přepážky	2,949152542	3,584745763	-0,63559322
Odbornost pracovníků přepážek	3,076271186	3,576271186	-0,50000000
Vstřícnost pracovníků přepážek	3,110169492	3,627118644	-0,51694915
Upravenost pracovníků přepážek	3,279661017	2,694915254	0,58474576
Srozumitelnost informací	2,838983051	3,237288136	-0,39830508

[illegible]

40	1	5	3	0.287	3	1	2	2	0.199	5	3	1	3	0.302	1	3	3	1	2	0.207	2	1	5	3	2	2.4	0.234	1	2	1	1.333	0.135	4
41	6	9	7.5	0.74	3	8	1	4	0.415	9	9	2	6.667	0.671	1	3	7	2	3.25	0.334	2	3	7	5	5	4.4	0.431	6	8	3	5.667	0.567	4
42	1	5	3	0.287	1	4	5	3.333	0.329	10	8	1	6.333	0.639	1	3	2	1	1.75	0.181	1	1	3	3	8	3.2	0.307	5	9	5	6.333	0.639	2
43	3	3	3	0.3	2	2	1	1.667	0.169	3	3	2	2.667	0.267	2	2	3	2	2.25	0.226	2	2	2	3	3	2.4	0.238	4	4	4	4	0.4	2
44	2	5	3.5	0.34	4	10	5	6.333	0.643	5	5	5	5	0.5	8	4	8	6	6.5	0.643	1	1	4	4	5	3	0.29	10	10	5	8.333	0.829	5
45	3	10	6.5	0.627	5	7	3	5	0.509	10	8	4	7.333	0.737	9	8	9	3	7.25	0.734	5	4	5	5	9	5.6	0.553	10	10	5	8.333	0.829	8
46	8	10	9	0.894	8	10	1	6.333	0.656	8	8	5	7	0.702	5	5	5	5	5	0.5	5	5	5	5	5	5	0.5	8	8	8	0.8	8	
47	8	10	9	0.894	8	10	1	6.333	0.656	10	10	8	9.333	0.935	5	5	5	3	4.5	0.454	5	5	7	7	10	6.8	0.67	10	10	9	9.667	0.966	10
48	7	7	0.7	6	9	6	7	0.706	7	7	7	9	6.667	0.967	8	7	10	5	6	0.602	8	7	7	7	7	7.2	0.721	10	10	8	9.333	0.932	10
49	8	10	9	0.894	8	10	8	6.667	0.871	10	10	9	9.667	0.967	8	8	10	9	8.75	0.875	9	9	9	9	10	9.2	0.919	10	10	10	10	1	10
50	8	9	8.5	0.847	8	10	1	6.333	0.656	9	9	9	9	0.9	3	1	3	5	3	0.29	7	6	9	8	9	7.8	0.773	10	9	9	9.333	0.931	1
51	7	9	8	0.794	9	9	6	8	0.808	9	9	8	8.667	0.867	8	3	8	2	5.25	0.523	5	5	5	5	7	5.4	0.537	10	10	10	10	1	10
52	1	2	1.5	0.147	1	1	6	2.667	0.253	1	3	1	1.667	0.167	2	1	1	1	1.75	0.169	1	1	7	3	2	2.8	0.272	6	2	1	3	0.29	2
53	8	9	8.5	0.847	7	8	5	6.667	0.674	9	9	8	8.667	0.867	6	6	6	4	5.5	0.554	8	6	7	8	8	7.4	0.738	10	9	8	9	0.887	8
54	7	6	6.5	0.653	5	5	1	3.667	0.377	10	9	7	8.667	0.868	7	3	7	5	5.5	0.543	6	7	10	10	8	8.6	0.85	10	10	9	9.667	0.966	10
55	8	8	0.8	8	9	2	6.333	0.651	10	10	10	8	9.333	0.935	10	9	8	7	7.75	0.77	8	8	9	8	10	8.6	0.856	10	10	10	10	1	9
56	7	9	8	0.794	8	9	2	6.333	0.651	10	10	8	9.333	0.935	8	9	8	7	8	0.805	8	7	8	9	9	8.2	0.817	10	10	10	10	1	9
57	10	9	9.5	0.953	9	10	9	9.333	0.935	10	8	8	8.667	0.868	1	10	10	10	7.75	0.789	3	3	10	10	10	7.2	0.701	9	9	1	6.333	0.626	8
58	6	7	6.5	0.647	5	9	3	5.667	0.58	9	9	8	8.667	0.867	8	8	9	7	8	0.803	7	7	7	7	7	0.7	10	10	10	10	10	1	10
59	4	6	5	0.494	4	7	4	5	0.506	6	4	7	5.667	0.566	5	7	5	6	5.75	0.579	5	8	8	5	8	6.8	0.677	4	5	4	4.333	0.435	5
60	10	9	9.5	0.953	8	9	8	8.333	0.835	9	10	10	9.667	0.966	10	9	10	9	9.5	0.949	10	8	8	8	9	8.6	0.861	10	10	10	10	1	10
61	7	7	0.7	3	3	3	1	2.333	0.239	10	10	7	9	0.902	1	9	10	3	5.75	0.601	3	8	5	5	9	6	0.596	10	9	9	9.333	0.931	5
62	10	10	10	1	10	10	10	10	1	10	10	10	10	10	1	10	10	10	10	10	1	10	10	10	10	10	1	10	10	10	10	1	10
63	8	8	0.8	5	5	9	3	5.667	0.58	10	10	9	9.667	0.967	3	3	7	7	5	0.495	7	7	7	6	8	7	0.699	10	10	10	10	1	9
64	5	3	4	0.406	3	3	2	2.667	0.269	8	9	2	6.333	0.638	10	9	9	2	7.5	0.763	2	1	2	3	9	3.4	0.328	3	10	5	6	0.611	5
65	2	9	5.5	0.527	5	1	9	5	0.481	1	1	7	3	0.296	3	9	6	9	6.75	0.682	9	10	3	3	1	5.2	0.541	1	1	1	1	0.1	5
66	6	7	6.5	0.647	7	7	7	7	0.7	8	8	8	8	0.8	6	7	6	6	6.25	0.628	6	6	6	6	6	6	0.6	8	8	8	0.8	8	8
67	4	9	6.5	0.634	3	8	1	4	0.415	5	4	3	4	0.401	2	2	2	5	2.75	0.269	3	3	3	3	3	3	0.3	9	5	5	6.333	0.624	8
68	7	5	6	0.606	5	5	1	3.667	0.377	10	10	7	9	0.902	1	9	9	7	6.5	0.667	6	9	8	8	10	8.2	0.816	8	10	1	6.333	0.63	10
69	9	9	0.9	9	9	10	1	6.667	0.69	9	9	9	9	0.9	9	2	3	8	5.5	0.527	5	5	9	8	8	7	0.691	9	9	9	9	0.9	6
70	6	6	6	0.6	6	6	6	6	0.6	6	6	6	6	0.6	6	6	6	6	6	0.6	6	6	6	6	6	6	0.6	6	6	6	0.6	6	6
71	8	9	8.5	0.847	9	10	6	8.333	0.843	10	10	9	9.667	0.967	10	10	9	7	8.25	0.822	9	7	10	9	10	9	0.894	9	10	10	9.667	0.969	10
72	5	10	7.5	0.734	9	10	3	7.333	0.751	10	10	10	10	1	10	9	9	9.25	0.923	10	8	8	10	10	10	9.2	0.919	10	10	10	10	1	10
73	7	7	0.7	7	7	7	2	5.333	0.547	4	7	6	5.667	0.566	7	3	2	3	3.75	0.368	5	4	8	7	4	5.6	0.556	10	10	5	8.333	0.829	5
74	8	8	0.8	5	8	4	5.667	0.575	9	9	9	9	9	0.9	8	6	6	6	6.75	0.67	8	8	8	8	8	8	0.8	5	10	10	8.333	0.845	10
75	7	10	8.5	0.84	3	10	7	6.667	0.67	7	2	7	5.333	0.532	8	2	3	3	4	0.389	6	8	10	8	2	6.8	0.684	8	9	10	9	0.903	10
76	9	9	0.9	9	9	9	9	9	0.9	9	9	10	9.333	0.933	10	8	7	9	8.5	0.844	9	8	7	8	8	8	0.802	9	9	9	9	0.9	9
77	6	9	7.5	0.74	5	4	1	3.333	0.342	3	5	4	4	0.4	9	9	9	3	7.5	0.762	5	3	8	9	4	5.8	0.574	8	1	3	4	0.386	6
78	8	7	7.5	0.753	7	8	3	6	0.613	9	9	8	8.667	0.867	9	9	9	7	8.5	0.854	9	8	8	7	8	8	0.801	7	10	9	8.667	0.873	10
79	8	9	8.5	0.847	9	10	1	6.667	0.69	9	9	9	9	0.9	9	9	8	8.75	0.877	9	10	10	9	8	9	9.2	0.922	10	10	10	10	1	10
80	8	8	0.8	8	9	9	9	9	0.9	9	9	10	9.333	0.933	9	8	8	7	8	0.8	8	8	8	8	8	8	0.8	10	9	9	9.333	0.931	10
81	1	4	2.5	0.24	4	1	9	4.667	0.447	2	4	1	2.333	0.234	7	3	3	2	3.75	0.371	1	1	6	6	2	3.2	0.312	3	3	1	2.333	0.232	1
82	7	7	0.7	6	7	4	5.667	0.574	8	8	7	7	6.667	0.767	7	7	4	6	6	0.599	6	6	4	5	6	5.4	0.542	9	10	10	9.667	0.969	9
83	8	8	0.8	8	3	9	1	4.333	0.451	7	8	6	7	0.701	6	3	7	7	5.75	0.565	7	7	7	7	8	7.2	0.719	8	3	3	4.667	0.455	8
84	7	7	0.7	7	7	7	7	0.7	8	8	7	7	6.667	0.767	6	6	7	4	5.75	0.58	5	5	5	7	7	7.6	0.761	10	10	10	10	1	9
85	6	6	0.6	6	10	9	9	9	0.901	9	8	8	8.333	0.834	10	10	8	8	9	0.902	8	8	7	8	8	7.6	0.761	10	10	10	10	1	9
86	9	10	9.5	0.947	9	10	1	6.667	0.69	9	7	7	7.667	0.768	4	9	9	8	7.5	0.76	10	10	9	8	8	9	0.904	10	10	10	10	1	10
87	10	8	9	0.906	8	8	7	6.667	0.769	10	10	9	9.667	0.967	9	8	9	8	8.5	0.849	8	8	8	8	8	8	0.8	10	10	10	10	1	10
88	2	2	2	0.2	2	3	3	4.667	0.45	2	2	2	2	0.2	3	2	2	1	2	0.2	2	1	2	2	2	1.8	0.178	8	1	3	4	0.386	3
89	5	5	5	0.5	5	7	5	5.667	0.571	5	3	5	4.333	0.433	10	10	3	5	7	0.704	5	5	7	7	5	5.8	0.577	9	8	5	7.333	0.728	5
90	7	8	7.5	0.747	7	7	3	5.667	0.577	9	9	6	8	0.802	9	8	8	7	8														

95	8	8	0.8	8	9	9	8.667	0.866	9	7	8	8	0.8	4	5	8	6.25	0.623	8	8	8	8	8	0.8	9	9	9	8.667	0.863			
96	9	10	9.5	0.947	7	10	1	6.022	8	8	8	8	0.8	9	3	5	4	5.25	0.515	8	10	9	8	8.8	0.882	10	10	6	8.667	0.863		
97	4	9	6.5	0.634	9	9	2	6.667	0.685	9	9	9	0.9	2	9	9	8	7	0.713	8	8	7	7	7.6	0.761	10	10	9	9.667	0.966		
98	5	5	5	0.5	5	5	1	3.667	0.377	5	5	5	0.5	5	2	7	4	4.5	0.445	5	5	3	5	5	4.6	0.462	5	1	5	3.667	0.361	
99	5	9	7	0.687	5	10	5	6.667	0.677	10	10	10	1	10	8	10	9.5	0.944	10	10	5	10	10	9	0.905	10	10	10	10	1		
100	8	7	7.5	0.753	7	9	1	5.667	0.587	9	8	8	8.333	0.834	8	8	7.75	0.772	8	8	8	8	8	8	0.8	10	10	5	8.333	0.829		
101	5	8	6.5	0.64	6	6	1	4.333	0.447	8	8	8	0.8	8	2	6	5	5.25	0.513	6	6	5	6	7	6	0.6	1	2	10	4.333	0.443	
102	8	10	9	0.894	1	1	1	0.1	10	10	1	7	0.706	5	1	1	2	0.194	1	1	10	5	3	4	0.386	1	10	5	5.333	0.549		
103	6	8	7	0.694	6	8	1	5	0.517	5	7	6	0.6	8	7	5	8	7	0.695	7	5	8	8	7	7	0.696	10	5	8	7.667	0.758	
104	10	10	10	1	10	10	1	7	0.724	10	10	10	1	10	10	10	10	1	10	10	10	10	10	10	1	10	10	10	10	1		
105	5	6	5.5	0.547	6	7	3	5.333	0.543	8	8	4	6.667	0.669	5	5	5	5.75	0.578	5	5	7	7	8	6.4	0.633	9	8	8	8.333	0.831	
106	7	8	7.5	0.747	8	9	5	7.333	0.743	7	8	8	7.667	0.766	8	7	7	7.25	0.723	8	8	9	9	8	8.4	0.839	10	10	9	9.667	0.966	
107	7	9	8	0.794	9	9	7	8.333	0.839	9	9	9	0.9	9	10	9	9	9.25	0.928	9	9	10	10	9	9.4	0.939	10	10	9	9.667	0.966	
108	6	7	6.5	0.647	8	9	1	6	0.621	10	10	6	8.667	0.869	7	7	8	7	0.703	7	5	5	6	8	6.2	0.618	10	10	10	10	1	
109	9	9	9	0.9	8	8	4	6.667	0.677	9	8	9	8.667	0.866	10	9	9	9	0.9	9	7	8	8	8	0.8	10	10	10	9	9.667	0.966	
110	9	10	9.5	0.947	4	6	8	6	0.593	8	9	9	8.667	0.866	10	3	3	8	6	0.579	7	8	9	10	8	8.4	0.837	10	4	4	6	0.586
111	4	6	5	0.494	6	5	2	4.333	0.442	8	8	6	7.333	0.735	7	8	8	7.75	0.777	5	4	3	4	5	4.2	0.421	10	10	7	9	0.897	
112	5	5	5	0.5	4	5	1	3.333	0.343	6	6	4	5.333	0.535	5	6	5	5.05	0.505	3	7	5	5	4	4.8	0.482	6	5	6	5.667	0.565	
113	1	5	3	0.287	5	8	1	4.667	0.483	1	1	1	0.1	5	2	1	2.25	0.221	3	1	1	1	1	1	1.4	0.142	6	1	1	2.667	0.255	
114	6	8	7	0.694	7	10	5	7.333	0.745	7	8	2	5.667	0.57	9	2	2	5	0.493	6	3	7	6	6	5.6	0.554	9	8	9	8.667	0.865	
115	9	10	9.5	0.947	9	10	3	6.667	0.69	10	10	10	10	1	10	8	10	9.5	0.948	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	1		
116	8	10	9	0.894	5	10	3	6	0.615	6	5	8	6.333	0.632	7	7	10	4	7	0.709	8	5	7	7	7	6.8	0.678	10	10	5	8.333	0.829
117	7	10	8.5	0.84	8	10	6	8	0.809	8	4	9	7	0.698	10	4	8	7	2.5	0.713	9	7	5	5	7	6.6	0.665	10	8	8	8.667	0.862
118	7	10	8.5	0.84	8	10	6	8	0.809	8	7	9	8	0.799	7	8	7	7.75	0.779	9	9	10	6	8	8.4	0.841	8	9	8	8.333	0.835	
119	6.534	7.712	7.123	0.71	6.407	7.661	3.669	5.912	0.60	7.586	7.517	6.771	7.291	0.73	6.881	6	6.466	5.975	6.331	0.63	6.483	6.178	6.864	6.695	6.856	6.615	0.66	8.212	8.068	7.356	7.879	0.79

COV 1	5.083	COV 1	3.844	COV 1	5.262	COV 1	4.461	COV 1	5.242	COV 1	6.003
COV 2	4.468	COV 2	4.001	COV 2	5.228	COV 2	5.297	COV 2	5.338	COV 2	6.706
		COV 3	3.474	COV 3	5.089	COV 3	4.929	COV 3	4.677	COV 3	6.605
						COV 4	4.377		COV 4	4.891	
								COV 5	4.582		

4	1	2	0,192	0,222198	soukromá	žánka dor	žena	18 - 30 let	vysokošk	zaměstnanec	
4	3	1	2,667	0,263	0,488798	soukromá	ZODPOVE	muž	31 - 40 let	středošk	zaměstnanec
2	1	1	1,333	0,131	0,358968	firma		žena	31 - 40 let	středošk	OSVČ
2	2	1	1,667	0,166	0,252429	soukromá	Telefonick	muž	31 - 40 let	vysokošk	zaměstnanec
5	5	10	6,667	0,669	0,559181	soukromá	osoba	muž	18 - 30 let	vysokošk	zaměstnanec
8	5	5	6	0,592	0,654481	soukromá	osoba	žena	61 - 70 let	základn	n duchodce
8	5	1	4,667	0,457	0,643992	soukromá	jinž zboží	žena	51 - 60 let	středošk	OSVČ
10	5	5	6,667	0,653	0,746693	soukromá	lychlejší o	žena	51 - 60 let	vysokošk	OSVČ
10	8	5	7,667	0,76	0,731567	soukromá	osoba	žena	41 - 50 let	středošk	zaměstnanec
10	10	10	10	1	0,932113	soukromá	izaplovaci	žena	41 - 50 let	středošk	zaměstnanec
10	9	1	6,667	0,66	0,722475	soukromá	lyce místa	žena	31 - 40 let	středošk	zaměstnanec
10	10	2	7,333	0,73	0,751256	soukromá	osoba	žena	51 - 60 let	vysokošk	zaměstnanec
2	1	1	1,333	0,131	0,204132	firma	Chybí jin	muž	31 - 40 let	středošk	OSVČ
8	8	10	8,667	0,868	0,777794	soukromá	směži cen	žena	41 - 50 let	vysokošk	zaměstnanec
9	9	1	6,333	0,63	0,698243	soukromá	- vadi ml, žena	žena	41 - 50 let	vysokošk	student
9	7	7	7,667	0,761	0,824741	soukromá	osoba	žena	61 - 70 let	středošk	duchodce
9	9	5	7,667	0,765	0,823682	soukromá	lmožnost cí	muž	41 - 50 let	středošk	zaměstnanec
8	3	10	7	0,689	0,794559	soukromá	lmožnost p	žena	41 - 50 let	vysokošk	zaměstnanec
10	9	4	7,667	0,762	0,765515	soukromá	osoba	žena	31 - 40 let	středošk	zaměstnanec
5	5	4	4,667	0,466	0,531670	soukromá	osoba	žena	18 - 30 let	vysokošk	zaměstnanec
10	10	6	8,667	0,865	0,918539	soukromá	osoba	žena	18 - 30 let	středošk	matelská a rodičovská dovolená
5	5	9	6,333	0,635	0,657751	soukromá	lbalky dor	muž	41 - 50 let	středošk	OSVČ
10	10	10	10	1	1,000000	soukromá	osoba	žena	18 - 30 let	středošk	matelská a rodičovská dovolená
9	9	5	7,667	0,765	0,758024	soukromá	osoba	žena	31 - 40 let	vysokošk	matelská a rodičovská dovolená
5	3	1	3	0,294	0,472694	soukromá	izkvalitnění	žena	31 - 40 let	středošk	zaměstnanec
5	5	10	6,667	0,669	0,471010	soukromá	lyce přepř	žena	31 - 40 let	středošk	zaměstnanec
8	8	8	8	0,8	0,710652	soukromá	osoba	žena	31 - 40 let	středošk	zaměstnanec
8	5	1	4,667	0,457	0,442873	soukromá	osoba, firm	muž	31 - 40 let	středošk	zaměstnanec
10	9	1	6,667	0,66	0,665575	soukromá	Postovní d	muž	41 - 50 let	vysokošk	zaměstnanec
6	6	3	5	0,499	0,729487	firma		muž	51 - 60 let	základn	n OSVČ
6	6	6	6	0,6	0,600000	soukromá	osoba	žena	61 - 70 let	středošk	duchodce
10	9	8	9	0,897	0,891323	firma	lyce místa	žena	31 - 40 let	středošk	zaměstnanec
10	10	6	8,667	0,865	0,884616	soukromá	osoba	žena	31 - 40 let	vysokošk	zaměstnanec
5	5	1	3,667	0,365	0,561469	soukromá	osoba	muž	41 - 50 let	středošk	zaměstnanec
10	10	5	8,333	0,831	0,774452	soukromá	icelková re	žena	18 - 30 let	vysokošk	zaměstnanec
10	10	7	9	0,899	0,702568	soukromá	imilejší obs	žena	31 - 40 let	vysokošk	zaměstnanec
9	10	9	9,333	0,936	0,887784	soukromá	lotevaci d	muž	61 - 70 let	vysokošk	duchodce
6	3	1	3,333	0,324	0,504067	soukromá	Přejl, sl, al	žena	61 - 70 let	vysokošk	duchodce
10	10	1	7	0,696	0,779571	soukromá	osoba, firm	žena	31 - 40 let	vysokošk	zaměstnanec
10	10	1	7	0,696	0,847345	soukromá	osoba	muž	31 - 40 let	vysokošk	zaměstnanec
10	10	10	10	1	0,880598	soukromá	lisk, k disp	žena	31 - 40 let	vysokošk	zaměstnanec
1	1	1	1	0,1	0,276630	soukromá	osoba	žena	41 - 50 let	vysokošk	zaměstnanec
9	9	9	9	0,9	0,721728	soukromá	osoba	muž	41 - 50 let	vysokošk	zaměstnanec
8	5	3	5,333	0,524	0,602161	soukromá	lmožnost p	žena	31 - 40 let	vysokošk	zaměstnanec
9	8	6	7,667	0,763	0,701871	soukromá	lcena služ	muž	41 - 50 let	základn	n zaměstnanec
9	9	5	7,667	0,765	0,823379	soukromá	lne	žena	61 - 70 let	základn	n duchodce
10	10	6	8,667	0,865	0,847638	soukromá	lby, pošta	muž	18 - 30 let	vysokošk	student
10	10	10	10	1	0,898905	soukromá	osoba	muž	61 - 70 let	středošk	duchodce
3	1	1	1,667	0,161	0,253736	soukromá	osoba	žena	41 - 50 let	vysokošk	zaměstnanec
5	5	5	5	0,5	0,573381	soukromá	osoba	žena	31 - 40 let	středošk	matelská a rodičovská dovolená
9	9	5	7,667	0,765	0,737604	soukromá	osoba	žena	61 - 70 let	vysokošk	duchodce
2	2	1	1,667	0,166	0,126683	soukromá	osoba	muž	18 - 30 let	středošk	OSVČ
10	10	10	10	1	0,915628	soukromá	osoba	žena	51 - 60 let	středošk	zaměstnanec
8	3	1	4	0,385	0,495863	firma		žena	61 - 70 let	středošk	duchodce
10	10	8	9,333	0,932	0,876641	firma	lby, pracov	žena	31 - 40 let	středošk	OSVČ

9	9	3	7	0,697	0,783787	soukromá osoba	žena	18 - 30 let	vyškoško/zaměstnanec
9	9	4	7,333	0,731	0,765699	soukromá osoba	muž	61 - 70 let	vyškoško/duchodce
9	7	7	7,667	0,761	0,774365	soukromá osoba	žena	41 - 50 let	základní mateřská a rodičovská dovolená
5	5	5	5	0,5	0,449418	soukromá osoba	žena	41 - 50 let	vyškoško/zaměstnanec
10	10	6	8,667	0,865	0,868365	soukromá	dobře jmenžena	31 - 40 let	vyškoško/zaměstnanec
10	7	6	7,667	0,758	0,761813	soukromá osoba	muž	18 - 30 let	vyškoško/zaměstnanec
10	10	6	8,667	0,865	0,615216	soukromá osoba	žena	18 - 30 let	středoškol/zaměstnanec
1	1	1	1	0,1	0,418402	soukromá	lexistuje ležena	61 - 70 let	středoškol/duchodce
7	5	2	4,667	0,46	0,631215	soukromá	lochoťa přážena	41 - 50 let	středoškol/zaměstnanec
10	10	10	10	1	0,960540	soukromá	večere se muž	31 - 40 let	středoškol/zaměstnanec
8	7	3	6	0,595	0,628053	firma	žena	61 - 70 let	středoškol/duchodce
10	10	2	7,333	0,73	0,787682	soukromá	freemžena	31 - 40 let	středoškol/zaměstnanec
10	9	9	9,333	0,931	0,899289	soukromá osoba	žena	31 - 40 let	středoškol/mateřská a rodičovská dovolená
10	9	3	7,333	0,728	0,740722	soukromá	podstraněžena	18 - 30 let	vyškoško/student
10	9	5	8	0,795	0,843557	soukromá	nezatěžovážena	31 - 40 let	vyškoško/mateřská a rodičovská dovolená
3	5	8	5,333	0,54	0,707013	soukromá	Rychlejší žena	41 - 50 let	středoškol/duchodce
9	7	1	5,667	0,558	0,617610	soukromá osoba	žena	18 - 30 let	vyškoško/zaměstnanec
6	5	4	5	0,497	0,489582	soukromá osoba	muž	18 - 30 let	středoškol/zaměstnanec
1	1	1	1	0,1	0,227065	soukromá osoba	firma žena	18 - 30 let	středoškol/OSVČ
10	5	2	5,667	0,551	0,638918	firma	žena	61 - 70 let	vyškoško/duchodce
10	10	10	10	1	0,940699	soukromá osoba	žena	31 - 40 let	vyškoško/zaměstnanec
10	10	5	8,333	0,831	0,741060	soukromá osoba	muž	61 - 70 let	středoškol/duchodce
10	10	5	8,333	0,831	0,774139	soukromá osoba	muž	61 - 70 let	středoškol/duchodce
8	8	9	8,333	0,834	0,819690	soukromá osoba	žena	61 - 70 let	středoškol/duchodce
7,873	7,059	5,025	6,653	0,66	0,68				

cov 1 6,148

cov 2 7,165

cov 3 6,797